

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Créativité et innovation : effet anticipé de la cohabitation future sur les utilisateurs
d'un environnement de travail partagé

Par

Annie Boudreau

Mémoire présenté à l'École de gestion

comme exigence partielle
de la maîtrise en intervention et changement organisationnel
(M. Sc. ICO)

Janvier 2020

© Annie Boudreau, 2020

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

École de gestion

Nous certifions par les présentes que le mémoire rédigé

Par Annie Boudreau

Intitulé : Créativité et innovation : effet anticipé de la cohabitation future sur les utilisateurs d'un environnement de travail partagé et déposé à titre d'exigence partielle en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise ès sciences en Administration– Intervention et changement organisationnel

est conforme aux règlements de l'Université et satisfait aux normes établies pour ce qui est de l'originalité et de la qualité.

Signé par les membres du Comité de soutenance

Jean-François Lalonde _____ Directeur

nom du directeur

Jacques Baronet _____ Lecteur

nom du lecteur

Julie Béliveau _____ Lecteur

nom du lecteur

Date : 20 janvier 2020

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse aux effets anticipés de la cohabitation future d'organisations différentes au sein d'un lieu de travail partagé. Plus précisément, il cherche à mieux comprendre les effets anticipés de la cohabitation future sur les besoins des utilisateurs, en matière d'environnements physiques de travail, afin de favoriser leur créativité et l'innovation. Cette recherche s'inscrit à travers une proposition de projet impliquant la future cohabitation d'organismes accompagnateurs et d'entrepreneurs au sein d'un même lieu de travail. Ce phénomène particulier de cohabitation d'organisations et de mixité avec des entrepreneurs a contribué à la nature exploratoire de cette recherche.

Le terrain avec lequel s'est réalisée la recherche est le projet de développement économique et de revitalisation d'un quartier de la ville de Sherbrooke. Ce projet inclut, entre autres, plusieurs infrastructures et diverses initiatives municipales. Pour cette recherche, seul le futur bâtiment présentant la cohabitation future dont il est question est à l'étude. Le contexte de cohabitation future s'explique par le fait que ce bâtiment hébergera entre autres des organismes de développement économique, des partenaires provenant d'établissement d'enseignement et des entrepreneurs. Les entrepreneurs pourront soit avoir une présence marquée, stable, temporaire et/ou sporadique.

La question de recherche est : « Quels sont les effets anticipés de la cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé? »

Pour la réalisation de cette recherche, nous avons effectué de l'observation participante et des entrevues semi-dirigées avec les futurs acteurs du bâtiment à l'étude, soit les organismes de développement économique, différents partenaires et des établissements d'enseignement qui s'installeront à l'intérieur du bâtiment, ainsi qu'avec les futurs utilisateurs de ce lieu, des entrepreneurs. En tout, 20 entrevues ont été réalisées, soit 6 avec des représentants des organismes et 14 avec des entrepreneurs variés. L'analyse des résultats a permis de mettre en lumière les effets anticipés de la cohabitation future de différents groupes d'utilisateurs et par le fait même d'identifier l'implication de la mixité organisationnelle dans la relation entre les environnements physiques de travail et la créativité et l'innovation des futurs utilisateurs. Nous avons aussi diagnostiqué trois préoccupations à traiter afin de favoriser la créativité et l'innovation des futurs utilisateurs.

L'originalité de cette recherche est d'avoir identifié le concept de mixité organisationnelle. Nous avons exposé les quatre dimensions de mixité organisationnelle, c'est-à-dire la présence de cultures organisationnelles, d'expertises,

de ressources et d'impératifs de performance différents. À l'aide de l'identification des besoins des futurs utilisateurs d'un lieu de travail partagé, nous avons pu diagnostiquer des préoccupations en lien avec ceux-ci. Ces préoccupations sont de nature identitaire, en lien avec la discordance des besoins et le rapport de proximité. L'identification de ces trois préoccupations est très importante afin de comprendre comment cette future cohabitation peut contribuer à favoriser la créativité et l'innovation. Connaître ces préoccupations permettra de prendre des décisions avisées en matière de planification d'environnement physique de travail.

Mots-clés : Créativité et innovation, environnement physique de travail, cohabitation, lieu de travail partagé.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
REMERCIEMENTS	VII
INTRODUCTION	1
1. PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	3
2. DEUXIÈME CHAPITRE : REVUE DE LA LITTÉRATURE	10
2.1. Créativité et innovation : deux concepts complémentaires.....	10
2.1.1. Qu'en est-il de la créativité exactement?	11
2.1.2. L'innovation, une étape de plus	13
2.1.3. Utilisation conjointe de ces concepts	14
2.2. Favoriser créativité et innovation au sein des organisations.....	15
2.3. Favoriser créativité et innovation chez les entrepreneurs	19
2.4. Environnement physique de travail.....	21
2.5. Impact sur la créativité et l'innovation.....	23
2.5.1. Configuration des espaces.....	25
2.5.2. Les aspects psychosociaux des environnements de travail	31
2.5.3. Autres éléments favorisant la créativité et l'innovation.....	36
2.5.4. Soutenir une culture organisationnelle propice.....	38
2.6. Environnement physique de travail : ressource organisationnelle	41
2.7. Cohabitation d'organisations et d'entrepreneurs	43
2.7.1. Définition	43
2.7.2. Apparition d'une variété de lieux de travail partagés pour des utilisateurs différents.....	45
2.8. Conclusion	50
2.9. Question de recherche	52
3. TROISIÈME CHAPITRE : MÉTHODOLOGIE.....	54
3.1. Paradigme de recherche	54
3.2. Stratégie de recherche	55
3.2.1. Recherche qualitative.....	56
3.2.2. Étude de cas unique.....	57
3.3. Présentation du terrain	59
3.3.1. Participants à l'étude.....	59
3.4. Méthode de collecte de données	62
3.4.1. Entrevues semi-dirigées	62
3.4.2. Observation participante	63

3.4.3. Visite d'autres lieux de travail	64
3.5. Analyse de données.....	65
3.5.1. Considération éthique	67
4. QUATRIÈME CHAPITRE : RÉSULTATS.....	68
4.1. Mixité organisationnelle.....	68
4.2. Rôle de la mixité organisationnelle.....	74
4.3. Préoccupations associées à la mixité organisationnelle et leurs effets anticipés sur la créativité et l'innovation	78
4.3.1. Préoccupations de nature identitaire	78
4.3.2. Préoccupation de discordance des besoins.....	86
4.3.3. Préoccupation de rapport de proximité	93
4.4. Conclusion	102
5. CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION	103
5.1. Comprendre les préoccupations	103
5.2. Futur environnement de travail partagé	105
5.2.1. Nature identitaire.....	105
5.2.2. Discordance des besoins	106
5.2.3. Rapport de proximité	106
5.3. Contributions scientifiques.....	108
5.4. Contributions pratiques	109
5.5. Les limites de la recherche.....	110
5.6. Les pistes de recherches futures	111
6. CONCLUSION	113
7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	115
ANNEXE A : PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE	133
ANNEXE B : FORMULAIRES DE CONSENTEMENT DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ET DE L'OBSERVATION PARTICIPANTE	136
ANNEXE C : GRILLE D'OBSERVATION.....	153
ANNEXE D : GUIDES DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES (ACTEURS ET UTILISATEURS)	162
ANNEXE E : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE.....	174

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Catégorisation des éléments physiques des environnements de travail créatifs : aspects ornementaux (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017)	38
Tableau 2 : Répartition des entrepreneurs par activité.....	61
Tableau 3 : Répartition des organismes	62
Tableau 4 : Dimensions de la mixité organisationnelle dans le cadre de cette étude en regard de la dualité présente.....	72

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Facteurs influençant la créativité organisationnelle (Andriopoulos, 2001, p. 835)	17
Figure 2 : Cadre conceptuel	51
Figure 3: Dimensions de la mixité organisationnelle.....	72
Figure 4: Préoccupations résultant de la mixité organisationnelle.....	75
Figure 5: Modèle des effets anticipés de la mixité organisationnelle causée par la future cohabitation sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé	77

REMERCIEMENTS

Cette section est très importante lorsqu'on entame un projet de recherche comme celui-ci. Ce projet m'a apporté beaucoup plus que la réalisation de ce mémoire. Il m'a permis de mieux me connaître, de repousser mes limites et de tester ma détermination. La réalisation de ce mémoire m'a été possible grâce au soutien et à l'appui de plusieurs personnes et que j'aimerais remercier.

Premièrement, merci à mon directeur de recherche pour sa confiance qui m'a permis, dès nos premières rencontres, de croire en moi. À plusieurs occasions, il m'a encouragé. Sa compréhension et son discernement m'ont apporté beaucoup. Merci!

Des remerciements aussi à la ville de Sherbrooke et à ses représentants pour leur confiance et leur disponibilité. Je remercie également tous les membres des organisations rencontrés lors des activités et des entrevues et les entrepreneurs qui ont participé à cette recherche. Merci aussi au programme Mitacs qui m'a permis de réaliser ce projet.

Finalement, rien n'aurait été possible sans le soutien de mon entourage. Retourner aux études est en soi un grand défi, mais s'y investir en grande partie devient fastidieux avec trois enfants. Cependant, ils sont, avec mon mari, les sources principales de ma détermination. Je tiens à mentionner le soutien de ma famille, en effet, ils m'ont permis de terminer l'un des plus gros projets entamés jusqu'à présent dans ma vie. Mes parents, mon frère et sa femme, mes beaux-parents m'ont eux aussi permis de concrétiser ce projet d'étude. Je veux aussi mentionner mes amis ainsi que mes équipiers; pour tous les cafés, lieux de rédaction et de retraite ainsi que toutes les heures où l'on a discuté de mon projet et de votre soutien, merci!

INTRODUCTION

Les organisations ont développé un grand intérêt pour le travail en équipe et pour le travail de collaboration, puisqu'ils sont réputés pour fournir un avantage concurrentiel et davantage d'idées lucratives (Hirst, Knippenberg et Zhou, 2009). Les organisations ont vu dans la technologie de multiples opportunités et elles repensent leur modèle de fonctionnement et s'interrogent sur les meilleurs moyens permettant d'être innovant. Ainsi, avec l'importance grandissante de l'autonomie des employés et la libération du travail de bureau des contraintes de temps et d'espace, ces changements donnent place à une diversité des espaces de travail et à des lieux de travail « alternatifs » mettant de l'avant les interactions et les collaborations. Ce mémoire a pour objectif de contribuer aux connaissances en lien avec les lieux physiques de travail qui favorisent la créativité et l'innovation. Plus exactement, il cherche à mieux comprendre les effets anticipés de la cohabitation future sur les besoins des utilisateurs, en matière d'environnements physiques de travail, afin de favoriser leur créativité et innovation.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons effectué de l'observation participante pendant 6 mois et des entrevues semi-dirigées avec les futurs acteurs du bâtiment à l'étude, soit les organismes de développement économique, différents partenaires et les établissements d'enseignement qui s'installeront à l'intérieur du bâtiment, ainsi qu'avec les futurs utilisateurs de ce lieu, des entrepreneurs. En totalité, 20 individus ont été rencontrés et les entrevues ont duré en moyenne une heure et trente minutes. Nos résultats permettent de comprendre l'implication de la future cohabitation sur les utilisateurs, d'identifier une mixité organisationnelle et de diagnostiquer trois préoccupations qui doivent absolument être traitées afin de concevoir un environnement qui favorise créativité et innovation. Cette recherche sera utile pour comprendre qu'il ne suffit pas de placer diverses organisations ensemble dans un lieu

commun pour favoriser leur créativité et innovation. Les résultats pourront être utilisés pour accompagner les concepteurs dans la planification, la conception et l'aménagement des espaces physiques d'environnement de travail partagé par différents groupes afin de favoriser la créativité et l'innovation.

Pour mieux comprendre les implications de cette recherche, nous avons dressé la problématique en question, puis nous avons effectué une revue de la littérature sur les environnements physiques de travail et les impacts de ceux-ci sur la créativité et l'innovation des employés d'organisations et d'entrepreneurs. Par la suite, nous avons développé la méthodologie qui nous a conduits à répondre à notre question de recherche. Ensuite, l'analyse des résultats a permis d'identifier et de définir la mixité organisationnelle et de déterminer des effets anticipés qu'elle entraîne dans la relation entre les environnements physiques de travail et la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé. Après cette analyse, nous avons identifié des préoccupations engendrées par cette mixité organisationnelle impliquant plusieurs organisations et entrepreneurs diversifiés au sein d'un même lieu de travail. De plus, nous avons expliqué, en adéquation avec la littérature, leur rôle sur les sentiments des utilisateurs impliqués dans les environnements de travail et la promotion de la créativité et de l'innovation. Pour terminer, nous discutons des implications de cette recherche et mentionnons l'importance de traiter ces préoccupations si nous voulons favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs de lieux de travail partagé.

« L'idée de réunir différents esprits est un moyen incroyable de faire de grandes choses ensemble. C'est un tout nouveau monde d'opportunités qui s'offre à nous. »

- Anonyme

1. PREMIER CHAPITRE : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les progrès technologiques rapides du dernier siècle ont forcé un changement dramatique dans les environnements d'affaires mondiaux. Au niveau des structures organisationnelles, nous sommes passés d'une ère de production de masse et d'organisations bureaucratiques à une ère de personnalisation, de collaboration et d'organisation virtuelle (Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003). Afin de rester compétitives dans cette ère de changements rapides, les organisations doivent passer d'une dépendance à l'égard de la cohérence et de l'efficacité bureaucratique à un recours à l'adaptabilité organisationnelle et la compétitivité, dont la créativité et l'innovation sont les concepts clés (Basadur, 1997; Laing et Bacevice, 2013). Ainsi, elles doivent nourrir la créativité de leurs employés dans un environnement de travail physique si elles veulent être performantes sur le marché actuel. (Landry, 2012). Pour Pitta, Wood et Franzak (2008, p. 137) « les idées créatives transforment les entreprises ordinaires en leaders du marché ».

Aujourd'hui, une des préoccupations des dirigeants est d'arriver à mettre en place un milieu de travail favorable en matière de collaboration et de créativité en raison des divers changements organisationnels et de la croissance rapide de la technologie (Samani, Rasid et bt Sofian, 2015). L'aménagement physique est un facteur clé (Christina, 2013) et sert à créer des opportunités (Becker et Steele, 1995), qui combinés à l'agilité et appuyés par la culture organisationnelle, peuvent se révéler déterminantes pour se démarquer en tant qu'organisation en cette période de changements continuels (Basadur, 1997; Moultrie et al., 2007; Steele et Murray, 2004; Turner et Myerson, 1998). En effet, l'aménagement physique des espaces de travail est l'une des dépenses les plus importantes que l'organisation ait à effectuer, après celle des ressources humaines (Roelofsen, 2002; McCoy, 2005). Sa planification et son élaboration doivent d'autant plus être documentées et réfléchies. Les activités

professionnelles deviennent de plus en plus fluides et improvisées, de moins en moins routinières et prévisibles (Laing et Bacevice, 2013) et simultanément, l'environnement bâti est perçu comme rigide et conceptualisé sur du long terme. C'est un défi majeur de savoir où et comment investir dans un environnement physique de travail, tout en ne sachant pas ce que l'avenir réserve, notamment en termes de technologies futures et de nouvelles méthodes de travail (Becker et Sims, 2000).

En effet, le monde du travail subit de plus en plus de modifications et de changements : les entreprises se restructurent, le travail se transforme, les possibilités offertes par la technologie se multiplient (Fischer et Vischer, 1997). Tous ces changements représentent des défis pour les organisations et il sera crucial pour celles-ci d'intégrer davantage leur planification stratégique (objectifs, attribution des ressources, mission) à la planification environnementale et immobilière (Fischer et Vischer, 1997). L'espace est une ressource organisationnelle et doit par conséquent être optimisé fonctionnellement, mais aussi qualitativement (Moultrie et al., 2007).

Aujourd'hui, la nature du travail organisationnel et « l'âge de l'information » exigent que des personnes bien informées se réunissent pour partager leurs connaissances et leurs compétences (McCoy, 2005). Le besoin en collaboration exige que les lieux de travail prennent en charge à la fois les interactions dynamiques et le travail de concentration, deux éléments essentiels pour la performance de la collaboration (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011). L'environnement et la programmation des espaces de travail doivent être reconnus comme des outils puissants facilitant les interactions souhaitées et la performance efficace des tâches individuelles. L'aménagement physique des espaces de travail permet une opération efficace des lieux de travail et doit être utilisé en tant qu'intervention stratégique pour la compétitivité organisationnelle (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011).

De plus, des employés bien formés et gérés aideront à répondre aux demandes créatives spécifiques à l'industrie (Pitta, Wood et Franzak, 2008). La confiance, la communication ouverte et le travail d'équipe sont des qualités importantes pour générer de nouvelles idées (Moultrie et al., 2007). Le travail d'équipe devient essentiel. Comme le mentionne McCoy (2005, p. 186) :

Tout comme réunir un certain nombre de personnes talentueuses ne produit pas nécessairement une équipe, et encore moins une équipe créative, l'environnement physique ne peut probablement pas déterminer ou prédire la créativité d'une équipe. Il peut toutefois soutenir et renforcer la capacité de l'équipe à être créatif.

C'est en cohérence avec ce que Patmore, Whittaker, Watkins et Hessey (2009) soutiennent, c'est-à-dire que l'environnement entourant et soutenant la personne créative ou l'équipe peut avoir un impact majeur sur son efficacité. D'autant plus que le travail de bureau a radicalement changé au fil des ans, passant d'une dominance d'activités de bureau répétitives à ce que l'on appelle le « travail du savoir ». Dès lors le travail requiert de la créativité et de la collaboration (McElroy et Morrow, 2010).

Avec tous ces changements, les organisations doivent pouvoir se transformer et s'adapter pour ne pas disparaître (Carrier, 1997; Turner et Myerson, 1998). Trop d'entreprises négligent l'environnement physique dans leur conception de solutions pour répondre aux changements actuels et futurs (Turner et Myerson, 1998) et savoir comment l'utiliser adéquatement devient essentiel (Becker, 2002; Becker et Steele, 1995). La compréhension de cette ressource peut être un apport considérable dans la manière de répondre à ces changements (Becker et Sims, 2000; Donald, 1994; Szilagyi et Holland, 1980; Turner et Myerson, 1998). Ashkanasy, Ayoko et Jehn (2014) sont formels, les environnements physiques de travail contemporains peuvent être bénéfiques ou préjudiciables, car ils ont le potentiel de façonner les attitudes, les comportements et les résultats des employés.

D'une part, les organisations prétendent à devenir plus créatives et à tirer parti des avantages de la créativité (Andriopoulos, 2001). Elles savent que plus « l'activité économique des pays développés se déplace des activités de fabrication vers l'industrie de la connaissance et la fourniture de services, l'innovation s'affirme comme une stratégie de survie » (Brown, 2010, p. 8.) et qu'il en va de leur pérennité. Selon Pitta, Wood et Franzak (2008), ce sont les idées créatives qui feront que l'entreprise se démarquera. D'autre part, plusieurs auteurs ont souligné l'importance d'accorder une plus grande attention scientifique à l'influence conjointe des facteurs environnementaux et personnels sur la créativité et l'innovation dans les environnements de travail (Amabile, 1988, Woodman, Sawyer et Griffin, 1993; Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003).

Les chercheurs s'intéressent de plus en plus à l'environnement physique et ses liens avec la créativité et l'innovation, cependant la variété des contextes et la difficulté à mesurer les impacts des éléments favorisant la créativité et l'innovation rendent les recherches fragmentées et isolées (Dul et Ceylan, 2014; Kristensen, 2004; Moultrie et al., 2007). Bien que plusieurs s'entendent pour affirmer que l'environnement physique de travail a un impact sur la créativité et l'innovation des utilisateurs (Amabile, 1996; Dul, Ceylan et Jaspers, 2011; Dul et Ceylan, 2011; Klijn et Tomic, 2010; McCoy, 2005; McCoy et Evans, 2002; Meusbarger, 2009; Richardson et Mishra, 2018), davantage de recherches sont nécessaires (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017). Nous sommes encore au début de la compréhension de l'influence de la conception des espaces de travail sur la créativité et l'innovation (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017).

La créativité et l'innovation sont donc des sujets d'intérêt pour la recherche. D'ailleurs, l'entrepreneuriat est aussi un domaine qui tente de découvrir les différents facteurs et dimensions entourant l'émergence de la créativité et de l'innovation. Duxbury (2012, p. 10) l'explique en affirmant que : « La créativité est importante pour

les entrepreneurs, car elle constitue la première étape du processus d'innovation, stimulant la découverte d'opportunités et la création de nouvelles entreprises. » Leurs idées initiales doivent non seulement montrer les dimensions de la créativité (nouveau, utilité et pertinence) pour justifier la formation de leurs entreprises, mais aussi la capacité à créer durablement des idées, des produits et/ou des services commerciaux (Duxbury, 2012). Bien que la créativité soit un élément essentiel du processus entrepreneurial, un examen plus approfondi doit être réalisé (Zhou, 2008), puisque l'une des premières tâches demandées à un entrepreneur est sans doute de se montrer créatif (Duxbury, 2012).

De plus, soulignons que les frontières entre vie personnelle et travail s'érodent, affectées par les nouveaux modes de travail plus mobiles (Moriset, 2013; Pitt et Bennett, 2008), permettant ainsi davantage de liberté sur le travail à réaliser et où celui-ci se fera. Le confinement du travail dans les « espaces » conventionnels est remplacé par **une multitude de lieux différents, de réseau plus large d'espaces et de contextes dans lesquels le travail et d'autres activités peuvent se chevaucher** (Laing et Bacevice, 2013; Ng, 2016). **La cohabitation de plusieurs types d'utilisateurs avec des besoins différents au sein d'un même lieu de travail pourrait être une possibilité et son exploration est conséquente.**

Les entrepreneurs ont des besoins en matière de lieux physiques de travail et de rencontres afin de créer des relations et développer leur entreprise (Fuzi, 2016). En effet, l'espoir que la croissance d'une nouvelle entreprise aura un impact économique régional durable et positif amène les instances municipales et provinciales à s'intéresser à ce type de lieux. Par conséquent, des centres d'innovation, des espaces de coworking, des hackers / makers space, des incubateurs et des accélérateurs s'ouvrent dans de multiples régions (Assenza, 2015). Assenza (2015, p. 35) l'affirme en spécifiant que : « la prolifération de ces centres de soutien aux entreprises, avec des configurations

variées, ont tous pour objectif d'attirer, de développer, d'activer ou d'influencer la croissance économique régionale. » Elle soutient aussi que davantage de recherches sont nécessaires pour savoir comment ce type de lieux influence les entrepreneurs. Puisque les activités entrepreneuriales requièrent certainement de la créativité tout au long du processus entrepreneurial (Fuzi, 2016), il est important de comprendre comment favoriser cette créativité.

En contexte de cohabitation, les relations des utilisateurs entre eux et avec l'environnement physique sont modifiées. La cohabitation amène avec elle une multitude de variantes tel le marquage de territoire ou la possibilité qu'un individu ou un groupe d'individus manifeste un comportement de retrait de la collectivité (Brown, Lawrence et Robinson, 2005). En effet, les utilisateurs sont susceptibles d'afficher des comportements de marquages axés sur le contrôle lorsqu'ils tentent d'établir une compréhension partagée des territoires en relation avec des rôles, des espaces, des relations et des objets particuliers (Brown, Lawrence et Robinson, 2005). L'effet de côtoyer des nouveaux utilisateurs modifie les émotions et les comportements, ce qui peut affecter l'utilisateur (Brown, Lawrence et Robinson, 2005) et avoir des conséquences sur la créativité et l'innovation de ceux-ci (Meusburger, 2009). La rencontre des territoires est très importante en contexte de cohabitation dans un lieu de travail partagé. Comme le soutiennent Brown, Lawrence et Robison (2005) et Brown et Zhu (2016), les recherches sur la territorialité et ses impacts sur les émotions et comportements des membres des organisations sont peu nombreuses. Approfondir la territorialité et ses effets en lien avec la cohabitation future de plusieurs organisations et/ou entrepreneurs devient essentiel, car de plus en plus de lieux de travail partagé sont amenés à voir le jour (Moriset, 2013).

En dépit de la vaste littérature de gestion du changement, il existe actuellement peu de conseils sur la façon dont le processus de conception et la mise en œuvre

d'espaces de bureau peuvent être gérés avec succès (Knight et Haslam, 2010b). Développer une appréciation ou une évaluation de la gestion de ces processus est important si l'on veut éviter que les nouveaux bureaux, ou les changements dans les pratiques qu'ils nécessitent soient rejetés par les utilisateurs mécontents ou insatisfaits et qu'ils affichent des comportements contreproductifs (Vischer, 2007). C'est à ce niveau de planification qu'il est primordial de savoir comment l'environnement physique des espaces de travail peut influencer les comportements des individus (Knight et Haslam, 2010a).

Ces constats nous amènent à nous poser la question de recherche suivante :

Quels sont les effets anticipés de la cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé?

2. DEUXIÈME CHAPITRE : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans cette section, nous présentons une revue de littérature qui fait l'état des connaissances concernant les concepts clés que nous avons préalablement définis, associé à la problématique du présent mémoire. Afin de mieux comprendre comment favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé, la présente revue de littérature a pour but de répondre aux questions suivantes :

- Que savons-nous sur la créativité et l'innovation?
- Que savons-nous sur les environnements physiques de travail qui les favorisent?
- Qu'entendons-nous par cohabitation?

2.1. Créativité et innovation : deux concepts complémentaires

Pour commencer, nous tenons à spécifier l'ampleur de la documentation en lien avec la créativité et l'innovation et de la multiplicité des ouvrages et des analyses sur la question. C'est pourquoi il est nécessaire de bien définir ces concepts et de prendre connaissance de leur importance dans ce projet de recherche. Bien que de nombreux chercheurs ont écrit longuement sur la créativité et l'innovation, ils continuent d'être des concepts complexes (Bouchard et Bos, 2006), difficile à identifier et encore plus difficile à mesurer (McCoy et Evans, 2002). Puisqu'il existe plusieurs définitions et utilisations des termes créativité et innovation, il est nécessaire de commencer par clarifier la définition de ces termes que nous allons utiliser pour cette recherche.

2.1.1. Qu'en est-il de la créativité exactement?

Le terme créativité est en lui-même ambigu et peut donner lieu à plusieurs interprétations (Carrier, 1997). Aussi, nous utiliserons ce concept en faisant référence au processus de création de nouvelles idées, de théories et de recherche de solutions aux problèmes (Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996; Moultrie et al., 2007; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993; Zhou et Shalley, 2003). La créativité fait référence à la création d'idées nouvelles qui doivent être potentiellement utiles et valables pour générer de nouveaux produits, services, systèmes, méthodes de travail, processus, résoudre des problèmes, etc. (Samani, Rachid et bt Sofian, 2014). Carrier (1997) et Csikszentmihalyi (1996) soulignent que la création peut aussi consister à combiner, réorganiser ou utiliser des éléments déjà existants à d'autres fins que ceux pour lesquelles ils avaient été créés au départ.

La créativité est extrêmement utile et apporte des avantages pour les organisations (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014; George 2007). Oldham et Cummings (1996) précisent que la performance créative en organisation doit satisfaire deux conditions, soit 1) la nouveauté et l'originalité, ainsi que 2) avoir un potentiel, une valeur, de l'utilité pour l'organisation. Les idées farfelues, par exemple, même si elles sont nouvelles, ne sont pas considérées comme créatives, sauf si elles sont utiles à une organisation (George, 2007). De son côté, Amabile (1988) précise que la créativité sera la plus élevée lorsqu'une personne intrinsèquement motivée, possédant une expertise de haut niveau et une grande maîtrise de la pensée créative, travaille dans un environnement propice à la créativité. Pour leur part, Zhou et Hoever (2014) affirment que la créativité des employés varie en fonction des caractéristiques de la tâche et du travail.

Woodman, Sawyer et Griffin (1993), pour leur part, introduisent un modèle interactionniste qui spécifie que le comportement créatif est fonction de la personnalité, des connaissances, de la motivation intrinsèque, des styles et capacités cognitifs, mais qu'en plus ceux-ci s'intègrent à des influences sociales et des influences contextuelles. Ils démontrent l'importance du contexte et de l'environnement. Le comportement créatif au sein des organisations est fonction de deux catégories d'entrées de l'environnement de travail, soit a) les caractéristiques du groupe, incluant les normes, la cohésion du groupe, la taille, la diversité, ça implique aussi les rôles des individus, les caractéristiques des tâches et les méthodes de résolution de problèmes utilisées dans le groupe et b) les caractéristiques organisationnelles qui comprennent la culture organisationnelle, les ressources, les récompenses, la stratégie, la structure et la focalisation sur la technologie. La créativité individuelle contribue à la créativité en groupe et organisationnelle. Les différents niveaux de créativité (soit individuel, de groupe ou organisationnel) sont interreliés et interagissent entre eux. (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Dans le contexte de la créativité organisationnelle, la créativité peut toucher plusieurs domaines névralgiques et déterminants à la prospérité d'une organisation, soit : les modèles d'affaires, la prise de décisions stratégiques, la résolution de problèmes, le développement de produits, les activités de gestion, le marketing, les processus opérationnels, le financement et les améliorations quotidiennes des routines de travail (Duxbury, 2012).

Notons aussi que la créativité représente davantage qu'un simple résultat ou le fruit du hasard (Carrier, 1997). Elle découle d'un processus composé d'étapes différentes qui servent à explorer, développer et reconnaître les nouvelles idées. La première étape sert de préparation et comme son nom l'indique, c'est le moment où la personne ou le groupe se questionne sur un sujet, un problème et clarifie ses objectifs.

Durant cette période, ils collectent des informations et assemblent de la documentation. La seconde étape, l'incubation, est le moment où l'individu ou le groupe s'accorde du temps de réflexion et se laisse submerger par les différentes solutions ou possibilités. C'est à ce moment qu'« il jongle avec les idées, les combine de plusieurs façons différentes et les compare les unes aux autres » (Carrier, 1997, p. 11). Cette étape est importante et ne doit pas être prise à la légère. La troisième étape, l'illumination, arrive sans crier gare. Elle est le résultat des deux étapes précédentes. C'est cet « Eureka », le moment où la solution semble apparaître en un éclair de génie, mais il faut savoir qu'elle est la suite cohérente des étapes précédentes. Pour finir, l'étape de la vérification, lorsque le moment est venu d'utiliser la logique et la pensée rationnelle pour transformer cette illumination en solution concrète et appropriée (West et Farr, 1990). C'est à cette étape que l'on vérifie que cette idée est réalisable et si elle est pertinente.

Pour terminer, la créativité est de plus en plus reconnue comme un ingrédient important pour l'efficacité de tous types de travail et est généralement considérée comme un précurseur clé de l'innovation (Amabile, 1988, 1996; George, 2007; Oldham et Cummings, 1996 ; Peschl et Fundneider, 2012; West et Farr, 1990). En tant que point de départ de l'innovation, la création de nouvelles idées et leur mise en œuvre font partie intégrante du processus de l'innovation (West, 2002). En effet, favoriser la créativité est un aspect essentiel de la production d'innovations (Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996; Oksanen et Ståhle, 2013).

2.1.2. L'innovation, une étape de plus

Alors que la créativité permet de générer des idées nouvelles ayant de la valeur, c'est l'innovation qui capture et adapte les bénéfices de ces idées (Carrier et Gélinas, 2011; Peschl et Fundneider, 2012). D'ailleurs, les entreprises ne doivent pas s'arrêter

à la génération d'idées, elles doivent effectuer d'autres étapes pour en faire des innovations. Selon Laing et Bacevice (2013), une innovation est une technologie, un produit ou une solution grâce à laquelle une nouvelle forme de valeur est créée, ainsi que le reflet de nouvelles façons d'appliquer les connaissances individuelles, et ce, de manière collective.

Pour sa part, Anthony (2017) mentionne que l'innovation est quelque chose de différent qui crée de la valeur et plus précisément, c'est un processus qui combine la découverte d'une opportunité, la conception d'une idée pour saisir cette opportunité et la mise en œuvre de cette idée pour obtenir des résultats. Ces étapes peuvent être représentées selon un processus qui facilite la compréhension de l'innovation.

Premièrement, il s'agit de découvrir une opportunité qui permet de produire quelque chose de nouveau. Il faut ensuite, développer cette idée en pensant à toutes les composantes et implications de celle-ci. Puis, l'idée doit être évaluée et testée pour s'assurer de sa valeur. Pour terminer, bien que cela semble aller de soi, il faut passer à l'action et aller de l'avant avec l'idée. Ce processus aide à préciser que l'innovation n'est pas qu'une idée nouvelle potentiellement créatrice de valeur, mais qu'elle doit se concrétiser en quelque chose (Anthony, 2017).

2.1.3. Utilisation conjointe de ces concepts

Puisque l'innovation est la mise en œuvre réussie d'idées créatives (George, 2007), l'on peut dire que la créativité est considérée comme la pierre angulaire de l'innovation (Klijn et Tomic, 2010). D'ailleurs, Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron (1996), définissent l'innovation comme la mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation. Certains auteurs vont même à définir ces deux concepts conjointement.

Voici la définition intégrative de la créativité et de l'innovation selon Anderson, Potočník et Zhou (2014, p. 4):

La créativité et l'innovation au travail sont le processus, les résultats et les produits des tentatives de développer et d'introduire de nouvelles façons de faire. La phase de créativité de ce processus se réfère à la génération d'idées, et l'innovation se réfère à la phase ultérieure de la mise en œuvre des idées vers de meilleures procédures, des pratiques ou des produits.

Comme cette recherche tente d'approfondir les connaissances en lien avec le domaine de la créativité et de l'innovation, nous utilisons les deux concepts de manière indissociable, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent être envisagés l'un sans l'autre dans un contexte organisationnel, tel que présenté dans la citation qui précède. Ainsi, les effets sur la créativité et l'innovation au travail peuvent être traités conjointement dans notre recherche se rapportant aux environnements de travail.

Après avoir pris connaissance de ce que représentent la créativité et l'innovation pour les organisations, voyons comment favoriser ceux-ci. La prochaine section expose certains des éléments exploitables pour encourager créativité et innovation au sein des organisations.

2.2. Favoriser créativité et innovation au sein des organisations

Les acteurs du milieu des affaires sont de plus en plus soucieux de rehausser la créativité individuelle, puisqu'elle constitue le fondement du potentiel créatif et novateur des organisations (Amabile, 1988; Peschl et Fundneider, 2012; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). À toute fin pratique, lorsque l'innovation fait partie des objectifs d'une organisation, les processus et les pratiques par lesquels la créativité est nourrie permettent que de nouvelles formes de valeur soient créées (Laing et Bacevice, 2013).

Parmi ces facteurs, voici ceux identifiés comme les plus courantes : fournir de la liberté, un style de gestion adéquat, l'allocation de temps et de ressources à des expérimentations, de la reconnaissance, la présence de défis liés à la tâche et surtout un climat d'ouverture (Amabile, 1988; Andriopoulos, 2001; Klijn et Tomic, 2010; Pitta, Wood et Franzak, 2008). Miser sur la création d'un environnement sûr et propice au partage des idées novatrices est aussi essentiel afin de favoriser créativité et innovation (Amabile, 1988; Klijn et Tomic, 2010). Pitta, Wood et Franzak (2008) mettent d'ailleurs l'accent sur le soutien organisationnel qui doit fournir un cadre, un style de gestion et un climat d'ouverture et de flexibilité pour favoriser la performance de la créativité. En effet, une étude de cas d'une petite entreprise a montré que la créativité et l'innovation étaient favorisées en évitant la hiérarchie, en créant des lieux de travail flexibles et en mettant l'accent sur la fertilisation croisée (Tekla, 1995 cité dans Klijn et Tomic, 2010). Fournir la bonne technologie et les moyens de l'utiliser a aussi été soulevé comme important pour favoriser la créativité et l'innovation (Klijn et Tomic, 2010).

L'étude de Andriopoulos (2001) présente une vision encore plus large des facteurs organisationnels majeurs qui améliorent la créativité dans un environnement de travail (voir la figure 1) :



Figure 1 : Facteurs influençant la créativité organisationnelle (Andriopoulos, 2001, p. 835)

Ce modèle est important puisqu'il révèle que ce qui est compris dans le climat organisationnel, le style de leadership, la culture organisationnelle, les ressources et compétences, la structure et les systèmes d'une organisation sont tous des aspects qui peuvent être encouragés ou non par l'environnement physique de travail et le contexte social. Il met en évidence les éléments sur lesquels les organisations peuvent capitaliser afin de favoriser la créativité organisationnelle.

Plus spécifiquement, des organisations flexibles dotées 1) d'une structure relativement non hiérarchique, 2) de personnes travaillant en équipe, 3) de commanditaires (membre de l'organisation à un niveau hiérarchique supérieur qui peuvent fournir les ressources matérielles et/ou humaines nécessaires pour mettre en

œuvre la nouvelle idée) et 4) de mentors pour faciliter la communication et la coopération, facilitent le traitement des idées créatives (Georgsdottir et Getz, 2004).

Par ailleurs, encourager la diversité, la collaboration et le travail d'équipe est aussi susceptible de contribuer à l'innovation dans l'organisation (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Tout aussi important selon West (2002), lors du travail en équipe, il doit exister de forts processus d'intégration de groupe et un niveau élevé de sécurité intragroupe pour que la mise en œuvre de créativité et d'innovation fonctionne. Le climat psychosocial doit être sûr et impliquer des processus basés sur l'ouverture et l'efficacité. Par exemple, clarifier les objectifs, encourager la participation et/ou la controverse constructive, la réflexivité et encourager l'innovation sont des pratiques à favoriser. Ces conditions sont susceptibles de générer de hauts niveaux d'innovation, mais également d'influencer le bien-être de manière considérable (West, 2002). Ainsi, l'encouragement à l'interaction avec des personnes de divers horizons fournit un cadre d'échanges favorisant la créativité et l'innovation (Pitta, Wood et Franzak, 2008). Cette fertilisation croisée entre différents domaines, disciplines et, parfois, entre capacités et opportunités diverses, s'avère extrêmement profitable à l'émergence de créativité et d'innovation (Meusburger, Funke et Wunder, 2009).

Dans cet ordre d'idée, un environnement soutenant l'apprentissage est essentiel afin d'appuyer la créativité et l'innovation (Richardson et Mishra, 2018). Les connaissances stratégiques et relationnelles donnent vie à de nouvelles idées et sont liées à la performance de créativité dans les organisations (Howell et Boies, 2004). Complémentairement, comme le mentionnent Peschl et Fundneider (2012, p. 47), « les structures environnementales font partie du processus cognitif et donc du processus de création de connaissances [...] l'innovation n'est pas seulement une activité cognitive qui se déroule à l'intérieur du cerveau, mais elle est aussi intrinsèquement liée à l'environnement ». Par conséquent, l'organisation a un rôle important à jouer pour

identifier, encourager et utiliser les bonnes pratiques en matière de communication, collaboration et partage de connaissances qui stimulent la créativité et l'innovation (Allen et Henn, 2007).

Si l'on veut favoriser l'innovation, les performances créatrices doivent être encouragées. Ainsi, selon les travaux de Sternberg (2006), la créativité nécessite la réunion de six ressources distinctes, mais interdépendantes: les capacités intellectuelles, les connaissances, les styles de pensée, la personnalité, la motivation et l'environnement. Bien que les niveaux de ces ressources soient des sources de différences individuelles, souvent, c'est la décision de les utiliser ou pas qui sera déterminante comme source de créativité. Il soutient que l'environnement physique ou social peut être favorable et enrichissant aux idées créatives. On pourrait avoir toutes les ressources internes nécessaires pour penser de façon créative, mais sans un soutien environnemental (tel qu'un forum pour proposer ces idées ou un lieu de travail avec un minimum de barrières physiques), la créativité qu'une personne a en elle pourrait ne jamais naître (Sternberg, 2006).

2.3. Favoriser créativité et innovation chez les entrepreneurs¹

La créativité est, pour plusieurs, indissociable de l'entrepreneuriat. Pour être un entrepreneur, l'individu doit avoir la capacité de créer et de construire une entreprise à partir de pratiquement rien (Timmons, 1978), donc d'être entreprenant et créatif. De plus, puisque l'entreprise est le résultat de l'esprit d'entreprise et doit son existence à la production d'innovations (Hindle, 2009), la créativité et l'innovation font partie

¹ Les entrepreneurs sont les futurs utilisateurs du lieu de travail partagé (notre terrain de recherche) d'où l'intérêt de la présente section de la revue de littérature.

intégrante de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation sont des concepts qui partagent donc des composantes en commun.

Nous savons que la créativité et l'innovation jouent un rôle essentiel dans les activités entrepreneuriales (Duxbury, 2012). En bref, la créativité est un élément indispensable à tout processus entrepreneurial, qu'il s'agisse de proposer des idées concernant de nouveaux produits et services, d'obtenir un soutien, de sécuriser un financement, de gagner de la légitimité ou encore de mettre en place une stratégie de commercialisation et de croissance de la nouvelle entreprise (Zhou, 2008). Voici une définition simple du processus entrepreneurial: l'entrepreneuriat implique toutes les fonctions, activités et actions associées à la perception des opportunités et à la création d'organisations pour les poursuivre (Bygrave, 1997 cité dans Fuzi, 2016). Selon Knudsen et Swedberg (2009 cités dans Fuzi, 2016), l'entrepreneuriat peut être conceptualisé comme un processus selon lequel les individus et les groupes génèrent des idées nouvelles, présentent les plus prometteuses aux parties prenantes concernées, mobilisent les ressources et le soutien et incarnent leurs idées sous une forme organisationnelle.

Pour Nystrom (1998), qui met en relation entrepreneuriat et créativité, une définition plus dynamique de l'entrepreneuriat est que l'entrepreneur est à la fois un acteur de nouvelles conditions et un gestionnaire de nouvelles connaissances au cours des premières étapes du processus de création, ainsi qu'un planificateur efficace et un organisateur de ressources données au cours des étapes ultérieures. Il définit les différents rôles de l'entrepreneur selon les différentes étapes du processus créatif.

Ainsi, il est déterminant pour un entrepreneur que sa créativité soit encouragée. D'autant plus que la créativité est un indicateur du succès futur de nouvelles entreprises (Zhou, 2008). Il s'agit donc davantage de créer des conditions individuelles et

organisationnelles favorables à la créativité (Nystrom, 1998). Cela signifie que la culture et le climat dans lequel l'entrepreneur évolue doivent soutenir la créativité.

L'environnement fournit un cadre, mais aussi une ressource à la créativité et l'innovation de l'entrepreneur (Bruyat et Julien, 2001). Bien que le domaine de l'entrepreneuriat et les différentes définitions de ce qu'est un entrepreneur ne font pas toujours consensus (Bruyat et Julien, 2001), les chercheurs s'entendent sur le fait qu'un environnement favorable est une des conditions essentielles à la production d'innovations de nature entrepreneuriale (Bull et Willard, 1993).

Ainsi, la reconnaissance de l'individu, sa capacité à apprendre et à utiliser les ressources, l'environnement dans lequel il évolue, sont tous des éléments qui contribuent au développement de l'entrepreneuriat (Bruyat et Julien, 2001). Fournir aux entrepreneurs un environnement de travail favorisant la créativité et l'innovation est donc important (Fabbri et Charue-Duboc, 2013).

Après avoir posé les bases théoriques des concepts de créativité, d'innovation et d'entrepreneuriat, nous allons passer à la prochaine étape et examiner de plus près les environnements physiques de travail et le lien de ceux-ci avec la créativité et l'innovation.

2.4. Environnement physique de travail

Le domaine d'étude des milieux de travail en psychologie environnementale se concentre sur le rôle des environnements physiques dans l'expérience, la performance et l'interaction des travailleurs dans les bâtiments qui servent de lieux de travail, en particulier les bureaux (Sundstrom, 1986). L'environnement physique de travail fait référence à la configuration et à la conception de l'espace physique, les ressources et le

soutien qu'on y trouve et aux relations qu'on y entretient (Fischer et Vischer, 1997). Les connaissances sur le sujet démontrent que les environnements de travail ont des effets très divers sur les employés (Ashkanasy, Ayoko et Jehn, 2014; Rioux, Le Roy, Rubens et Le Conte, 2013). La perception qu'ont les employés des caractéristiques physiques de leur milieu de travail constitue une dimension importante de leur expérience professionnelle globale (Knight et Haslam, 2010a).

La dimension environnementale des lieux de travail a d'abord été étudiée à travers ses composantes physiques et leur adéquation par rapport à une activité donnée. Ces caractéristiques physiques, qui sont susceptibles d'influencer les activités des individus, sont appelées facteurs d'ambiance (Fischer et Vischer, 1997). Ces facteurs d'ambiance sont l'éclairage, le bruit, la qualité de l'air, les couleurs et le décor. Ils sont très importants en termes de performance, de productivité, de satisfaction et de bien-être des employés (Aries, Veitch et Newsham, 2010; Carlopio et Gardner, 1992; Davis, 1984; Elsbach et Pratt, 2007; Fischer, Tarquinio et Vischer, 2004; Maher et von Hippel, 2005; Newsham, Brand, Donnelly, Veitch, Aries et Charles, 2009; Pitt et Bennett, 2008; Sundstrom, Town, Rice, Osborn et Brill, 1994; Vischer, 2007).

Pour leur part, les impacts sur les employés de l'aménagement des espaces de travail incluant les types de bureaux (bureaux fermés ou ouverts) sont de plus en plus étudiés. En fait, lors des dernières années, ce sont les caractéristiques environnementales associées au bureau à aire ouverte qui ont attiré le plus l'attention (Fischer, Tarquinio et Vischer, 2004). Ils ont suscité beaucoup d'intérêt puisqu'ils ont des effets sur la communication, le bien-être, la satisfaction et le confort des employés (Cihuelo, 2016; Kim et De Dear, 2013; Kupritz et Hillsman, 2011; Maher et von Hippel, 2005; Rioux, LeRoy, Rubens et Le Conte, 2013; Vischer, 2008).

Également, un sous-domaine de la psychologie industrielle et organisationnelle, la psychologie de l'environnement professionnel est aussi étudiée par d'autres disciplines comme l'ergonomie, l'architecture et le design. Les environnements physiques de travail représentent donc un domaine de recherche des plus fertiles (Levin, 2005). Notons aussi que les nouveaux modes de travail plus mobiles (Moriset, 2013; Pitt et Bennett, 2008) permettent davantage de liberté sur le travail à réaliser et où celui-ci se fera. En effet, les études s'intéressent au phénomène d'environnement de travail en tant que contexte et opportunité pour, entre autres, la création de réseaux, d'interactions humain/environnement et de performance. Dès lors que le confinement du travail dans les « espaces » conventionnels est remplacé par un réseau plus large d'espaces et de contextes dans lesquels le travail et d'autres activités peuvent se chevaucher, les possibilités de recherches interdisciplinaires sont nombreuses (Laing et Bacevice, 2013; Ng, 2016).

2.5. Impact sur la créativité et l'innovation

Les premières recherches sur la créativité ont eu tendance à adopter une perspective très individualiste. La créativité était considérée comme un processus qui se déroulait dans l'esprit d'une seule personne possédant les caractéristiques personnelles et les expériences adéquates (Simonton, 2000). Avec les années et les différentes recherches sur la créativité, les chercheurs ont commencé à reconnaître que la créativité se situait dans un environnement et un contexte social (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). En effet, les recherches en créativité ont commencé à aller au-delà des caractéristiques cognitives, différentielles et développementales de l'individu et ont commencé à s'intéresser à la créativité ayant lieu au sein d'une équipe, d'un groupe et d'une organisation (Amabile, 1988; Amabile, 1996; Andriopoulos, 2001; Klijn et Tomic, 2010).

L'impact de l'environnement physique de travail sur la créativité et l'innovation a été abordé dans la littérature à travers les domaines de la créativité et de l'innovation ainsi qu'à travers des environnements physiques de travail (McCoy 2005; Kristensen, 2004; Lewis et Moultrie, 2005; Haner, 2005; Moultrie et al., 2007). Ces recherches démontrent que « les entreprises peuvent générer plus d'idées en utilisant l'espace plus diligemment » (Kristensen, 2004, p. 89) et que « les organisations devront traiter de manière ciblée la question du soutien spatial à la créativité et à l'innovation » (Haner, 2005, p. 296). De plus, Vithayathawornwong, Danko et Tolber (2003) sont d'avis que l'évolution de la théorie de la créativité reconnaît un besoin croissant d'examiner la créativité en fonction des interrelations entre l'individu, l'organisation et l'environnement physique. En outre, les entreprises se focalisent de plus en plus sur des espaces de travail innovants pour renforcer la créativité de leurs employés (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017).

Plusieurs recherches s'entendent sur le fait que la créativité peut être influencée par la création d'un environnement sûr et propice au partage des idées novatrices (Klijn et Tomic, 2010). La manière dont l'espace est conçu et défini peut faire jaillir l'énergie, l'engagement et la créativité des individus, des équipes et des départements. Il faut comprendre que « même l'individu le plus talentueux et le mieux préparé ne peut être créatif s'il n'a aucune chance de travailler ou de performer. » (Meusburger, 2009, p. 136). Le lieu et les espaces de travail lui donnent l'opportunité de travailler et de performer. Pour contribuer à sa performance créative, l'utilisateur doit sentir que son environnement soutient sa créativité.

Dans cette revue de littérature, nous avons regroupé les différentes caractéristiques des environnements de travail qui favorisent la créativité et l'innovation afin de comprendre le fonctionnement de ceux-ci. En effet, lorsque l'on veut favoriser la créativité et l'innovation l'environnement de travail doit provoquer

les interactions et la collaboration, soutenir une culture d'ouverture et de liberté à travers un sentiment de confiance et pour finir offrir des éléments physiques encourageant la créativité et le bien-être. C'est à travers la configuration des espaces, le temps accordé aux activités créatives et les éléments physiques et ornementaux que les environnements physiques de travail deviennent de véritable catalyseur de créativité et d'innovation (Allen et Henn, 2007; De Paoli et Ropo, 2017; Dul et Ceylan, 2011; Hoff et Öberg, 2015; Kristensen, 2004; Martens, 2011; McCoy et Evans, 2002; Toker et Gray, 2008).

2.5.1. Configuration des espaces

Dans les environnements physiques de travail, nous retrouvons plusieurs éléments qui sont traités à travers la configuration des espaces et ils ont un impact sur les usagers des lieux de travail. Selon Oldham, Cummings et Zhou (1995), la configuration spatiale est composée de quatre éléments: la densité, les limites ou obstructions, la proximité, l'ouverture.

2.5.1.1. La densité

La densité représente le nombre d'individus par unité d'espace. La densité du lieu est importante, car elle signifie que les gens se rapprochent ou s'éloignent les uns des autres (Steen, Blombergsson et Wiklander, 2005), ce que l'on appelle la dimension « proxémique » (Hall, 1968 cités dans Steen, Blombergsson et Wiklander, 2005). Ce rapprochement ou cet éloignement, aussi appelé facteurs de proximité, influence les rencontres, les interactions (Davis, 1984) ainsi que la communication (Allen et Henn, 2007). Une densité élevée peut conduire à une interaction plus intense. D'autre part, lorsque les gens se rapprochent, l'espace peut devenir surpeuplé (Stokols, 1972). Une impression de surpeuplement est liée à plusieurs désagréments en lien avec les environnements de travail, par exemple une satisfaction au travail moindre ou une

diminution de la performance (Carlopio et Gardner, 1992; Sundstrom, Burt et Kamp, 1980). Cependant, Szilagyi et Holland (1980) ont signalé que l'augmentation de la densité sociale dans un bureau entraînait une augmentation de la satisfaction et une diminution du stress du rôle des employés. En somme, la densité est une mesure importante et fondamentale de l'efficacité de l'utilisation de l'espace. Il affecte l'expérience de l'utilisateur en lien avec la vie privée, l'encombrement et la satisfaction (Keeling, Clements-Croome et Roesch, 2015).

2.5.1.2. Les limites physiques ou obstructions

Afin de favoriser la créativité, certaines études spécifient que les environnements de travail doivent fournir une faible densité spatiale, peu de personnes par unité d'espace et avec peu de limites physiques et de grandes distances entre les postes de travail (Shalley, Zhou et Oldham, 2004). Ainsi, les espaces qui favorisent des intrusions incontrôlées, c'est-à-dire avec une haute densité, peuvent entraîner une humeur moins positive et moins d'idées créatives (Oldham, 2003). Ceci est cohérent avec les études d'Aries, Veitch et Newsham (2010) et Stokols (1972) qui rapportent que la performance et la satisfaction peuvent être affectées négativement dans des conditions de densité élevée et que le stress augmentera dans ces situations. Au contraire, d'autres études ont démontré que plus il y a de densité, plus les gens se sentent entourés, leur satisfaction augmente et leur stress diminue (Szilagyi et Holland, 1980). Notons que Samani, Rasid et bt Sofian (2015) soulignent que de contrôler le niveau d'interaction ou d'intimité est essentiel. En effet, trop d'interactions peut conduire au stress et à une impression de surpopulation et trop peu d'interactions peut conduire à un sentiment d'isolement (Davis, Leach et Clegg, 2011; Oseland, Marmot, Swaffer et Ceneda, 2011). Les différences de résultats de recherches peuvent s'expliquer par le subjectif de la densité. Effectivement, la surdensité est une perception propre à l'individu (Morval, 2007).

2.5.1.3. La proximité

Autre aspect important des environnements physiques, la proximité physique qui se définit comme « la probabilité que des personnes se trouvent au même endroit pendant la même période, c'est-à-dire comme une opportunité de communication face à face rendue possible par des personnes partageant un espace et un temps de communication » (Monge et Kirste, 1980, p. 110). À mesure que la distance diminue, la probabilité de communiquer augmente. La proximité, la visibilité et un mélange d'espaces de travail et de réunion sont des éléments essentiels pour favoriser les interactions et la communication en face à face, la créativité et l'innovation (Becker, Quinn et Tennessen, 1995; Cummings et Oldham, 1997; Toker et Gray, 2008; Sundström et Zika-Viktorsson, 2009). En d'autres mots, favoriser la collaboration et les interactions est un impératif pour ceux qui veulent soutenir la performance créative au sein de leur entreprise (Cummings et Oldham, 1997; Hoff et Öberg, 2015; Sundström et Zika-Viktorsson, 2009). De plus, Becker, Quinn et Tennessen (1995) ont souligné que la proximité contribue également à la collaboration et au partage d'idées. En effet, travailler à proximité d'individus plus expérimentés accroît les chances de développer nos connaissances par observation (Becker, Quinn et Tennessen, 1995). De plus, l'interaction peut stimuler l'apprentissage individuel et organisationnel en diffusant largement les connaissances (Cummings et Oldham, 1997).

2.5.1.4. L'ouverture

Plusieurs études s'intéressent aux environnements de travail ouverts, traitant de leurs avantages et de leurs inconvénients. Au-delà de l'intérêt d'avoir des environnements ouverts, afin de maîtriser les coûts (Kamarulzaman, Saleh, Hashim, Hashim, Abdul-Ghani, 2011; Vandeveld-Rougale, 2014), il est important de souligner que ce type d'environnement confère un milieu moins hiérarchisé, qui attire et fidélise les travailleurs fidèles à une culture égalitaire ou attachée des valeurs culturelles

communes dans l'ensemble de l'organisation (Davenport, Thomas et Cantrell, 2002). Il est aussi privilégié parce qu'il exige moins d'espace de plancher, offre une plus grande souplesse, flexibilité et permet un meilleur accès à la lumière du jour qu'un arrangement traditionnel (Sundstrom, Herbert et Brown, 1982).

Il est constaté que les aspects de la structure physique des bureaux, soit ouverts ou fermés, influencent la façon dont les gens se comportent et interagissent (Davis, 1984; Elsbach et Pratt, 2007; Oldham, 1988; Vithayathawornwong, Dankoet et Tolber, 2003). En définitive, ce qui semble de plus en plus faire l'unanimité, c'est de diversifier les espaces de travail afin d'y inclure des environnements ouverts et fermés qui viendront soutenir des activités de collaboration tout en permettant aussi la concentration (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011).

2.5.1.5. Son rôle capital

Allen et Henn (2007) sont formels, la configuration spatiale est capitale afin de générer des résultats de créativité et d'innovation. Ils affirment (Allen et Henn, 2007, p. 78) :

Nous avons constaté que les « rencontres imprévues » - des rencontres imprévues entre personnes intelligentes ayant de bonnes idées - aboutissent souvent à des résultats novateurs. La configuration de l'espace physique en général, ainsi que l'emplacement spécifique des postes de travail, les structures de trafic et la visibilité augmenteront la probabilité que des rencontres fortuites se produisent.

D'ailleurs, c'est aussi au cours de ces rencontres fortuites que des activités de transfert de connaissances peuvent avoir lieu (Appel-Meulenbroek, de Vries et Weggeman, 2016). Lorsqu'un individu a des idées nouvelles, ceci peut avoir un impact sur le développement d'idées nouvelles chez ses collègues. Comme le mentionne Shalley, Zhou et Oldham (2004), la présence de ces idées créatrices augmente la

probabilité que d'autres employés appliquent les nouvelles idées dans leur propre travail, les développent et les transfèrent ensuite à d'autres pour leur propre usage et ainsi de suite.

La collaboration est perçue comme la clé de l'efficacité organisationnelle dans un nombre croissant de contextes de travail (Heerwagen, Kampschroer, Powell et Loftness, 2004). Bien que la collaboration soit définie comme « travailler ensemble », une collaboration efficace implique à la fois des tâches individuelles et ciblées et un travail de groupe interactif (Heerwagen et al., 2004). Les études ont révélé que la conception du lieu de travail qui permettait de se concentrer sans bruit et autres distractions était la qualité de conception la plus importante pour améliorer la satisfaction environnementale (Kupritz, 2002). Pour leurs parts, les études sur la créativité et l'innovation suggèrent de mettre en valeur les espaces communs et collectifs (Toker et Gray, 2008) tout en ne délaissant pas les espaces individuels qui ont aussi un rôle à jouer (Dul et Ceylan, 2011; 2014). Profiter des avantages des espaces communs tout en pouvant avoir la possibilité de s'isoler pour se concentrer est déterminant dans l'émergence de la créativité et de l'innovation au sein des organisations (Hoff et Öberg, 2015; Kristensen, 2004; Martens, 2011; Samani, Rasid et bt Sofian, 2015). Avoir le temps et les espaces nécessaires est indispensable. C'est avec la proportion des espaces ouverts versus les espaces fermés que l'organisation sera en moyen de répondre aux besoins des employés et de favoriser la créativité et l'innovation de ceux-ci (Hoff et Öberg, 2015).

Donner à la fois, la possibilité d'interagir, de réfléchir sur le travail, de partager les connaissances et de coordonner le travail est jugé important pour arriver à des résultats créatifs et innovants (Martens, 2011; Oksanen et Ståhle, 2013). Si les espaces sont configurés pour stimuler la collaboration cela a un impact positif sur la génération de flux de connaissances (Parrino, 2015). La génération de ce flux de connaissance est

elle-même un facteur clé dans la production de créativité et d'innovation (Parrino, 2015). Les connaissances logées au sein d'une organisation peuvent être classées en deux types, soit explicites et tacites (Ramírez, Morales et Rojas, 2011). Les connaissances tacites sont plus difficiles à transmettre et peuvent donner lieu à des idées novatrices. Pour que ces idées puissent s'épanouir, il faut que les connaissances puissent circuler librement. Puisque les connaissances tacites ne peuvent être acquises que par le partage d'expériences, telles que passer du temps ensemble ou vivre dans le même environnement, elles sont essentiellement spécifiques au temps et à l'espace (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). L'astuce consiste donc à créer un environnement qui aidera à les saisir, les déplacer et les retenir. Plus les gens auront accès à la connaissance et à l'information, plus les idées seront novatrices.

Dû au fait que les nouvelles connaissances sont vitales pour la créativité et l'innovation (Nonaka, Toyama et Konno, 2000), générer des idées, propager la créativité, le remue-méninge et le flot d'idées peuvent bénéficier d'une mise en place d'espaces hors d'un cadre formel (Nonaka, Umemoto et Senoo, 1996). En fait, Nonaka et Toyama (2003) ont développé un concept qui explique les potentialités et les dispositions qui entravent ou stimulent les activités créatrices de connaissances en spécifiant la nécessité d'un contexte en termes de temps, d'espace et de relation avec les autres. « La connaissance ne peut être créée dans le vide et a besoin d'un lieu où l'information est interprétée pour devenir une connaissance » (Nonaka et Toyama 2003, p.6). En d'autres mots, être présent dans un environnement physique de travail est déterminant dans l'apprentissage collaboratif.

Fournir un environnement physique qui favorise les interactions qui peuvent elles-mêmes aboutir à la collaboration est important afin de soutenir des résultats créatifs. Si les employés ayant des caractéristiques personnelles créatives sont entourés de collègues qui les aident à les motiver, mais sans les distraire, cela peut contribuer à

leur créativité (Cummings et Oldham, 1997). Il faut être conscient que la créativité et l'innovation résultent aujourd'hui de la collaboration et de l'intelligence collective (Allen et Henn, 2007). Les espaces communs de services et de détente dans un lieu de travail offrent des possibilités de rencontres imprévues entre collègues (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011). Les espaces communs, que ce soient les salles de détente, les petits cafés, les atriums, les terrasses ou encore la cafétéria, sont des lieux qui tout en avantageant les interactions, contribuent à la créativité et l'innovation (Cummings et Oldham, 1997). Ces espaces ne doivent pas nécessiter une réservation, ils doivent pouvoir être acquis au moment opportun. Un peu à l'image du « Just in time » qui fait référence à l'utilisation des ressources uniquement lorsque l'employé en a besoin, ce qui contribue à l'atteinte des objectifs d'une organisation agile (Becker et Sims, 2000).

2.5.2. Les aspects psychosociaux des environnements de travail

En psychologie environnementale, plusieurs chercheurs s'attardent à définir des processus psychosociaux d'occupation de territoire par l'individu. Selon Morval (2007), les différents facteurs et comportements associés sont indispensables à la compréhension de la relation de l'individu et de son environnement physique. Pour les besoins de cette recherche, nous nous limiterons au processus psychosocial identifié dans la littérature pour son fort lien avec les caractéristiques des lieux de travail, c'est-à-dire, l'appropriation de l'espace.

Afin de véritablement comprendre dans quelle mesure ce comportement psychosocial soutient la dynamique d'échange entre les individus et le cadre physiques qui les entourent, nous devons le définir. Ce processus d'appropriation de l'espace est un mécanisme cognitif et affectif. En effet, « nous exerçons une certaine emprise physique et/ou psychique sur notre espace de travail, notamment en le privatisant et en le personnalisant, et informons ainsi autrui de l'image de nous-même que nous voulons

transmettre » (Barbillon, Moch et Rioux, 2006, p. 381). Effectivement, le phénomène d'appropriation de l'espace entraîne chez l'individu des comportements comme le contrôle, la personnalisation et la privatisation (Fischer et Vischer, 1997).

2.5.2.1. Le contrôle

Le contrôle perçu, soit l'utilisation flexible de l'espace qui est « mesuré par la capacité à ajuster l'espace de travail, la variété des environnements de travail nécessaire à l'emploi et la disponibilité et la commodité des salles de réunion, lorsque cela est nécessaire » (Lee et Brand, 2005), est une dimension importante de la satisfaction des employés en lien avec leur environnement de travail (Lee et Brand, 2005). Le contrôle perçu sur son environnement physique est considéré comme important pour soutenir la productivité, la performance (Samani, Rasid et bt Sofian, 2015; Fischer, Tarquino et Vischer, 2004), le confort psychologique, la satisfaction au travail et le sentiment d'identité organisationnelle (Knight et Haslam, 2010b). En effet, comme le mentionnent Robertson et Huang (2006), le contrôle tel que la « maîtrise de l'environnement » est défini comme le degré auquel l'espace de travail du bureau appuie l'organisation des composantes de travail, la facilité d'ajustement des caractéristiques du poste de travail et la souplesse de la réorganisation de l'espace de travail et du mobilier. Les études ont démontré que plus les individus ont l'impression de contrôle sur leur environnement de travail, plus ils manifesteront de résultats créatifs et innovants (Hassanain, 2006; Samani, Rasid et bt Sofian, 2015). En effet, si les employés ont un niveau élevé de contrôle de l'environnement et qu'ils sont en mesure de modifier l'environnement de travail du bureau en réponse à l'évolution du flux de travail, des tâches et des demandes liées à l'emploi, en plus de la créativité, la performance et la qualité du travail seront améliorées (Robertson et Huang, 2006).

2.5.2.2. La personnalisation

Selon Fischer et Vischer (1997), les espaces personnalisés désignent le fait que les employés décorent leurs postes de travail avec des éléments personnels comme expression de la territorialité ainsi que comme symbole de l'appropriation. Certains de ces éléments peuvent aussi être des symboles organisationnels, qui reflètent les aspects sous-jacents de la culture et représentent des valeurs et des hypothèses (Kallio, Kallio et Blomberg, 2015). Selon Elsbach et Bechky (2007, p. 87), « tout comme les anthropologues désignent les objets comme la partie visible de la culture, le design et le décor de bureau peuvent être considérés comme la partie visible de la culture d'une organisation ». Ce qui est affiché sur les murs ou encore les meubles que l'organisation utilise et les objets sur les étagères participent à la représentation de la culture organisationnelle.

La personnalisation dans l'environnement de travail est la manifestation de l'identité de l'individu et de ses particularités (Elsbach et Pratt, 2007). Cette personnalisation et l'affichage de symboles et d'artefacts renforcent l'identité tout en affirmant son caractère distinctif. Un des avantages les plus communs de la personnalisation des environnements de travail est que ces affichages aident les employés à affirmer leur identité au sein de leur lieu de travail et aussi à affirmer leurs identités professionnelles (Elsbach et Pratt, 2007). En effet, l'environnement physique de travail peut être utilisé de bien des manières soit comme un outil de récompense, soit pour symboliser une culture et/ou soit pour affirmer une identité personnelle ou organisationnelle.

Les études sur la créativité et l'innovation en milieu de travail nous spécifient que la possibilité de personnaliser l'espace de travail est estimée comme nécessaire pour fournir de la motivation, inspirer la créativité et améliorer le bien-être (Hoff et Öberg, 2015). L'étude de Knight et Haslam (2010a) suggère que les approches

populaires de gestion de l'espace de bureau comme le « Lean » négligent les besoins psychologiques (personnalisation) des employés et peuvent être dommageables pour l'employé et son engagement. Lorsqu'on fait référence à un aménagement physique « Lean » (Christina, 2013), on sous-entend une approche allégée dans laquelle la décoration et les possibilités de personnalisation, si elles sont présentes, sont minimisées (Knight et Haslam, 2010a). Cette approche n'a pas les avantages qui se produisent lorsque les employés sont inclus dans les décisions concernant la gestion de l'espace et par conséquent viennent à s'identifier à la fois avec cet espace et avec l'organisation elle-même. De plus, des études ont montré que les espaces désordonnés pourraient favoriser la créativité, contrairement à la vision minimaliste intérieure de nombreuses entreprises d'architecture de nos jours (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017). En effet, une étude démontre que les participants d'un défi créatif ont produit le même nombre de solutions dans un espace rangé que dans un espace désordonné. Cependant, les idées générées dans un espace désordonné ont démontré plus de créativité (Martens, 2011).

2.5.2.3. La privatisation

L'espace personnel est ce qui entoure notre corps. Il est notre propriété, nous en avons le contrôle et nous pouvons en donner l'accès ou non aux autres (Morval, 2007). Ashkanasy, Ayoko et Jehn (2014, p. 1170) définissent l'espace personnel comme « l'espace physique que les employés maintiennent autour d'eux et dans lequel les autres ne peuvent pas s'immiscer sans susciter de malaise ».

L'espace personnel fait référence à notre vie privée, ce que nous désignons comme devant être préservé d'intrusion extérieure. L'utilisation du terme « vie privée » ou privacité dans les environnements de travail définit la qualité d'un lieu, d'un aspect matériel ou symbolique, tant qu'il est personnalisé et perçu comme personnel (Fischer et Vischer, 1997). Il reflète généralement la confidentialité, la possibilité de

concentration, le contrôle du flux de l'information et la régulation des interactions entre les personnes (Keeling, Clements-Croome et Roesch, 2015; Sundstrom, 1986). L'environnement de travail a un rôle potentiel à jouer dans la privacité en limitant l'accessibilité interpersonnelle par le biais de barrières entre les espaces de travail, les murs, les cloisons et d'autres formes de séparations. La privacité remplit plusieurs fonctions dont, entre autres protéger l'individu en favorisant le développement de son identité, lui offrir une zone de retrait lui permettant de relâcher les tensions et surtout lui fournir un lieu personnel qui favorise l'expression de l'identité et qui constitue un marqueur de statut au sein de l'organisation (Fischer et Vischer, 1997). Dans le cadre d'un lieu de travail où cohabitent plusieurs individus et organisations, ce concept se doit d'être pris en considération.

Les recherches démontrent qu'à l'intérieur d'une organisation où les besoins des employés évoluent davantage vers la collaboration et le travail d'équipe, la privacité est un aspect moins important par rapport à l'efficacité fonctionnelle et technologique de l'environnement (Fischer et Vischer, 1997). Cependant, Hoff et Öberg (2015) apportent un bémol : certes le travail d'équipe et la collaboration sont importants, mais la concentration l'est tout autant. Le besoin d'une conception environnementale permettant d'être visibles au sein d'une équipe, mais donnant également l'impression d'avoir un espace privé est essentiel à la production de créativité (Hoff et Öberg, 2015). Cet aspect nécessite encore de l'investigation et son étude en contexte de cohabitation n'a pas encore été explorée. Quels seront ses effets anticipés en contexte de cohabitation future, ses liens avec la créativité des individus et leurs besoins est encore à découvrir.

2.5.3. Autres éléments favorisant la créativité et l'innovation

Des recherches ont démontré que certains autres paramètres physiques ont un impact sur le potentiel créatif des utilisateurs. Selon l'étude de McCoy et Evans (2002), des éléments utilisés de manière appropriée ont un effet sur l'individu, ils favorisent sa créativité. La présence d'éléments naturels ou les rappelant, ainsi que la possibilité d'avoir une vue sur l'extérieur font partie des éléments les plus mentionnés dans la littérature. Ainsi, les espaces aménagés de manière à être visuellement intéressants, démontrant une complexité tant spatialement qu'ornementalement, donnant l'impression d'espace aéré, d'utilisation de matériaux naturels et disposant de l'espace propice aux interactions sociales sont des facteurs à considérer pour favoriser la créativité (An, Colarelli, O'Brien et Boyajian 2016; Dul et Ceylan, 2011; McCoy et Evans, 2002; McElroy et Morrow, 2010).

Tout comme McCoy et Evans (2002), Dul et Ceylan (2011) ont étudié les éléments physiques qui pouvaient avoir un impact sur la créativité. Ils ont passé en revue différents domaines d'études, soit les domaines de l'ergonomie, de la psychologie de l'environnement, de l'architecture et du design intérieur pour arriver à leurs résultats de recherche. Sur la base de cet examen, ils ont sélectionné 12 éléments physiques de l'environnement de travail qui peuvent contribuer à la créativité soit les meubles, les plantes, les couleurs apaisantes, les couleurs inspirantes, avoir de l'intimité ou vie privée, une vue sur la nature à l'aide de fenêtre, une vue sur l'extérieur, la quantité et la qualité de lumière, la lumière du jour et pour finir le climat intérieur (température, humidité, etc...). De plus, des niveaux élevés de complexité spatiale et visuelle améliorent le potentiel de créativité des lieux (McCoy et Evans, 2002). Cette étude suggère que les individus perçoivent que le contact avec la nature, tel que les vues d'environnements naturels ou l'exposition à des matériaux naturels, favorisera la performance créative. Ce qui est tout à fait cohérent avec les recherches d'Ulrich (1991)

sur la biophilie, qui souligne notre affinité biologique pour les milieux naturels. Les recherches ont montré que dans l'ensemble, les personnes côtoyant des éléments naturels dans leur espace de travail font état de niveaux plus élevés de créativité, de motivation et de bien-être (McCoy et Evans, 2002).

Plusieurs chercheurs sont d'avis que d'avoir des éléments présentés sous la forme d'objets, de tableaux, d'images, etc. peut faciliter le processus de génération d'idées à un niveau implicite (Becker et Steele, 1995; Kristensen, 2004). En effet, certains éléments visuels peuvent augmenter l'efficacité de la tâche et contribuer à sa créativité (Becker et Steele, 1995; Kristensen, 2004). Une des conclusions de l'étude de McCoy et Evans (2002) a toutefois attiré notre attention. Selon eux, des niveaux élevés de complexité spatiale et visuelle augmentent le potentiel de créativité des lieux. Offrant à la fois un intérêt visuel et des possibilités de découvertes, les environnements complexes peuvent fournir une stimulation intellectuelle et cognitive conforme aux valeurs de la personnalité créative, favorisant ainsi le comportement créatif (McCoy et Evans, 2002). Il est étonnant de constater que plusieurs des endroits se voulant conçus pour favoriser la créativité sont dépouillés et épurés. Tout comme le mentionne Knight et Haslam (2010a), l'environnement « Lean » de l'espace de travail représente à tort l'idée que la performance sera plus grande si les espaces de bureau sont épurés. Leurs résultats indiquent que le bien-être et la productivité ont été améliorés par l'enrichissement de l'espace de travail. Le confort est aussi une notion très importante quand il s'agit de créer des environnements de travail favorisant la collaboration, la créativité et l'innovation. Fournir du mobilier répondant au standard ergonomique et pouvant s'adapter à des activités variées est capital (Hoff et Öberg, 2015).

Publiée très récemment, la revue de la littérature de 17 articles de Meinel, Maier, Wagner et Voigt (2017) identifie plusieurs catégories éléments d'intérêt

concernant dans les environnements physiques de travail favorisant la créativité et par le fait même, l'innovation. Nous avons résumé les résultats dans le tableau suivant.

Tableau 1 Catégorisation des éléments physiques des environnements de travail créatifs : aspects ornementaux (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017)

Configuration spatiale	Types d'espaces	Éléments de bureau tangibles	Éléments intangibles du lieu
Confidentialité	Espace de détente	Meubles	Son
Flexibilité	Espace dégagé	Plantes	Couleurs
Configuration du bureau	Espace de griffonnage	Équipements	Lumière
Taille du bureau	Espace insolite /amusant	Fenêtres/ vue	Température
Complexité		Éléments décoratifs/ Matériaux	Odeur

Cette classification résume plusieurs éléments physiques et cette catégorisation aide à clarifier l'état actuel des connaissances en matière d'environnement physique de travail qui favorise la créativité. Plusieurs recherches ont étudié ces éléments et ils sont importants à souligner, cependant il est aussi nécessaire de tenir compte d'autres aspects comme la culture et les valeurs des organisations lorsque l'on veut interpréter ce qui stimule la créativité et l'innovation des individus.

2.5.4. *Soutenir une culture organisationnelle propice*

Les bureaux sont depuis longtemps reconnus comme une représentation physique de la culture d'une organisation (Davis, 1984). Il est donc normal de considérer que la créativité et l'innovation seront soutenues par un environnement qui accueille de nouvelles idées avec ouverture et instaure un climat de confiance (Amabile, 1988; Andriopoulos, 2001; Martens, 2011). Autrement dit, la culture organisationnelle ainsi que le climat organisationnel ont leur rôle à jouer pour favoriser la créativité et l'innovation.

Dans l'expression « culture organisationnelle », nous englobons le fonctionnement et l'organisation formelle du travail, la division et le partage du travail, le statut des membres, la répartition du pouvoir, les valeurs et les représentations des membres. Tel que Johnson et Scholes (1984 cités dans Andriopoulos, 2001) la définissent, la culture est « le niveau plus profond de valeurs, d'hypothèses et de croyances fondamentales partagées par les membres d'une organisation et manifestées par des actions ». En d'autres termes, la culture organisationnelle est perçue comme un ensemble de normes collectives influençant le comportement des membres de l'entreprise (Andriopoulos, 2001). Les valeurs ne sont généralement pas directement visibles pour les employés, mais elles sont exprimées, en partie, dans les pratiques organisationnelles (Van Den Berg et Wilderom, 2004). Elles peuvent aussi être visibles sous la forme de rites et de routines, du langage, des récits, des légendes et des mythes qui sont racontés et dont les symboles se trouvent dans toute l'entreprise (Irani, Sharp et Kagioglou, 1997). La culture organisationnelle représente un guide qui donne des indications pour moduler les comportements. Ainsi, c'est à travers les valeurs et les pratiques organisationnelles que nous sommes en pouvoir de favoriser la créativité et l'innovation. Tout comme le souligne Amabile (1988), la production de créativité dépend d'une mission clairement définie et partagée, étayée par des valeurs et une culture qui communique l'importance de la créativité et de l'innovation. Le soutien à la créativité et à l'innovation doit s'aligner sur la mission et les valeurs de l'organisation grâce à l'intégration de la culture de l'organisation (Martens, 2011).

Plus spécifiquement, les facteurs culturels de l'environnement de travail qui favorisent la créativité sont : un sentiment d'objectifs partagés, clairement définis, ainsi qu'une possibilité de les défier; d'échange d'opinions ou d'idées; de controverses constructives; de liberté; de défis au travail; de confiance et sécurité; de participation des équipes et de flux d'idées collaboratif; et des relations ouvertes entre collègues, ainsi qu'entre superviseurs et subordonnés (Martens, 2011).

De plus, Kallio, Kallio et Blomberg (2015) proposent que l'ouverture, l'égalité et la collectivité sont aussi des éléments culturels importants à cet égard. L'ouverture peut être perçue comme un phénomène multidimensionnel qui, dans le contexte organisationnel, inclut des facteurs tels que l'ouverture aux nouvelles idées, le discernement, la technique et une approche de travail, ainsi que l'ouverture à la communication, les interactions sociales et les échanges, au soutien à la prise de risque, à la participation libre (sans critique) de l'employé, à l'acceptation à l'erreur et à l'ouverture aux idées nouvelles. L'égalité se réfère à une structure organisationnelle horizontale et la liberté des employés d'exprimer leurs opinions et de participer de manière équitable aux activités de l'organisation. La collectivité se réfère au partage d'une culture à l'échelle de l'organisation qui valorise les interactions, l'usage des espaces partagés et où le sentiment d'appartenance est partagé à travers l'organisation.

Pour leur part, Vithayathawornwong, Danko et Tolber (2003) considèrent que l'environnement physique de travail exerce une influence indirecte sur la créativité en contribuant à deux conditions sociopsychologiques importantes qui sont propices à la créativité, à savoir le dynamisme et la liberté. En effet, la liberté s'est révélée être une dimension extrêmement importante pour la production de créativité organisationnelle (Amabile, 1988; McCoy et Evans, 2002). Par exemple, la liberté de choisir et d'explorer est caractéristique d'un environnement propice à la créativité (Amabile, 1988).

La liberté est aussi associée avec la possibilité de choisir. Avoir la liberté de choix dans un contexte physique, c'est-à-dire pouvoir contrôler ce qui se passe dans les zones définies de l'espace et l'interaction sociale peut soutenir les activités créatrices (Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003). De surcroît, faciliter la fourniture d'équipements flexibles et des zones de repos contribuent abondamment à la perception des sentiments de liberté et d'autonomie des employés (Oldham et Bras, 1979). De

plus, la liberté peut référer au sentiment de liberté, celui que l'individu ressent lorsqu'il sent qu'il peut adapter son environnement physique à ses besoins et non pas se plier à un cadre rigide, cela lui offre une certaine autonomie personnelle. Selon l'étude Hoff et Öberg (2015), la majorité des individus apprécient des environnements conçus avec la possibilité d'être modifiés, moins stricts et avec des caractéristiques intéressantes et des solutions de planification dynamiques et flexibles.

Pour stimuler la créativité et l'innovation, il est d'ailleurs important de tenir compte des spécificités de l'entreprise et du domaine d'activité de celle-ci. Beaucoup d'environnements hautement créatifs existent et ils ne partagent pas tous les mêmes éléments culturels (Patmore, Whittaker, Watkins et Hessey, 2009). Comme le mentionne Moultrie et al. (2007), l'atteinte de résultats créatifs et innovants ne sera possible que si l'organisation possède elle-même une culture qui les favorise.

2.6. Environnement physique de travail : ressource organisationnelle

L'environnement de travail est une ressource pour l'employé et pour son organisation. Cette ressource a une fonction, non seulement technique, mais également psychosociale (Fischer et Vischer, 1997). Concevoir des espaces de travail efficaces pour créer des interactions spatiales souhaitables devient le centre des efforts organisationnels dans de nombreuses entreprises (Moultrie et al., 2007). La nature de plus en plus collaborative du travail basé sur la connaissance, exige que les lieux de travail prennent en charge à la fois les interactions dynamiques et le travail de concentration, tous deux éléments essentiels pour la performance de cette collaboration (Hua, Loftness, Heerwagen et Powell, 2011). En d'autres termes, comme le mentionnent Ianeva, Ciobanu et Vacherand-Revel (2017, p. 140),

L'aménagement des espaces se présente aujourd'hui à la fois comme objet de gestion spécifique, mobilisant une multitude d'acteurs externes et

internes aux organisations (directions immobilières, ressources humaines, services informatiques, consultants, architectes, etc.) et comme un support à l'action managériale, c'est-à-dire une forme de prescription des bonnes façons de travailler.

Sachant que le rôle du lieu de travail est perçu comme le terrain de bataille entre les moyens d'économies et le désir de performance des organisations, son utilisation doit être réfléchie stratégiquement. De plus, soulignons qu'il peut servir de facilitateur de changement et peut être utilisé pour se positionner comme une déclaration visuelle de la marque (Levin, 2005). Le rôle du lieu de travail est rarement perçu comme devant avoir une connexion à la stratégie d'affaires et le modèle d'affaires de l'organisation, cependant il sert de contexte et de contenant à la dynamique organisationnelle. Ainsi, il doit être planifié et conçu en alignement avec les stratégies d'affaire de l'organisation. Son rôle est souvent, à tort, sous-estimé et mal utilisé (Levin, 2005).

Gérer l'espace, dans l'optique d'engendrer la performance, nécessite un bâtiment génératif (Kornberger et Clegg, 2004). Kornberger et Clegg (2004) introduisent le concept du bâtiment génératif qui, au lieu d'être un conteneur simplement passif pour les actions qui s'y déroulent, contribue physiquement aux capacités d'une organisation. Dans cette vision, le lieu physique contribuerait, avec son ouverture, à la créativité, au travail d'équipe et à l'innovation.

Comme décrit Hillier (1996) cité dans Kornberger et Clegg (2004, p. 1108) :

L'espace est la machine qui fournit un cadre, une disposition spatiale concrète dans laquelle le pouvoir organisationnel positif émerge. En tant que condition préalable de base de l'apprentissage organisationnel et du devenir, il fournit la scène sur laquelle les gens peuvent interagir librement et adopter leurs idées de manière créative. Un bâtiment génératif organise les flux de communication, de connaissance et de mouvement. À leurs intersections, où ils coïncident et s'entremêlent, surgissent des surprises qui ne peuvent pas être intentionnellement produites et contrôlées.

En effet, les éléments physiques doivent être au service des usagers et de leurs besoins (De Paoli et Ropo, 2017), mais aussi soutenir les objectifs stratégiques des organisations (Moultrie et al., 2007). L'environnement physique des espaces de travail est un levier considérable pour favoriser les changements et une dynamique créative et innovante à l'intérieur des organisations.

2.7. Cohabitation d'organisations et d'entrepreneurs

2.7.1. Définition

Tout d'abord, voyons ce que nous entendons par lieu de travail partagé aussi appelé lieu de cohabitation. Dans le langage usuel, cohabitation signifie : habiter ensemble dans le même logement, vivre avec un autre groupe (ethnique, politique, etc.) présent sur le même territoire ou dans le même espace juridique, sans remettre en cause le système existant. C'est ce que signifie ici cohabiter, c'est-à-dire la présence de deux ou plusieurs organisations différentes qui vivent et travaillent ensemble sous le même toit, partageant ainsi des territoires communs. L'environnement de travail comprend les lieux et espaces de travail physiques ainsi que les relations des individus entre eux et avec l'environnement (Fischer et Vischer, 1997).

Laing (2013) suggère qu'en raison de l'évolution des technologies, des méthodes de travail et de l'utilisation de l'espace et des bâtiments, les organisations travailleront dans des lieux de travail de plus en plus hétérogènes et dans des environnements de plus en plus collaboratifs. Des espaces de travail partagés par diverses organisations dans le but d'encourager les activités enchevêtrées, où les espaces de travail sont utilisés et partagés par des individus et des organisations plus petites, formant des communautés, doivent être étudiés. Fuzi (2016) propose même qu'il soit possible de mélanger les fonctions de travail et de non-travail dans les

bâtiments afin d'améliorer la collaboration et l'interaction à différentes échelles et entre différents types d'organisations.

La psychologie de l'environnement étudie l'interrelation entre l'environnement physique, le comportement et l'expérience humaine (Holahan, 1986). Pour les chercheurs en psychologie environnementale, le comportement ne peut être compris isolément de son contexte (Vithayathawornwong, Dankoet et Tolber, 2003). En effet, le terme « place » spécifie que l'action se situe toujours dans une place en particulier et la nature de cette place est un ingrédient important pour comprendre le comportement humain (Morval, 2007). Le terme cohabitation est aussi utilisé dans cette recherche afin d'illustrer le contexte. Ce phénomène où diverses organisations et entrepreneurs cohabitent au sein d'un même lieu de travail est à la base des résultats de ce mémoire.

Dans un contexte de cohabitation, une autre caractéristique des environnements de travail collaboratif est qu'ils fournissent très souvent, non seulement des espaces de travail, mais également une combinaison d'autres types d'espaces d'apprentissage et de formation, ainsi que des espaces sociaux pour des événements et d'autres activités collectives (Laing, 2013). Il est important de comprendre que l'environnement physique de travail est vu comme un cadre, une sphère dans laquelle évoluent des interactions humaines. En effet, « être prêt à relever un défi ne suffit pas; il faut aussi rencontrer les bonnes personnes et être au bon endroit au bon moment » (Meusbarger, 2009, p. 137). L'environnement physique de travail est un contexte pour les relations sociales et professionnelles des individus. En ce sens, il est vécu au niveau individuel et collectif, tout en impliquant des émotions que les employés manifestent envers leur travail et l'organisation où ils travaillent (Fischer, Tarquinio et Vischer, 2004). C'est un véritable système interactif à l'intérieur duquel les situations de travail, les

comportements professionnels, les relations à la tâche et le climat social se combinent (Fischer et Vischer, 1997).

2.7.2. Apparition d'une variété de lieux de travail partagés pour des utilisateurs différents

Avec les différents changements dans l'organisation du travail et les nouvelles technologies, le phénomène de lieux de travail partagés a vu le jour. Dans ces lieux, qui sont souvent connus pour être des espaces de coworking, des incubateurs, des accélérateurs ou autres, les professionnels indépendants et mobiles trouvent des pairs avec qui partager leurs idées (Fuzi, 2016). En effet, l'un des avantages de ces lieux de travail partagés est qu'ils donnent la possibilité à un travailleur ou entrepreneur d'être avec d'autres travailleurs, travailleurs indépendants, entrepreneurs. Pour le travailleur autonome ou l'entrepreneur ayant son bureau à son domicile, il sera souvent intéressant d'avoir une place dans ce genre de lieu, afin de réduire le sentiment d'isolement, bonifier son réseau ou tout simplement de s'éloigner des distractions qu'il peut rencontrer en restant chez lui (Spinuzzi, 2012). Ces lieux offrent en quelque sorte des collègues de travail avec qui il est possible d'échanger et éventuellement de réaliser des projets collaboratifs. En effet, les réseaux qui sont créés par le partage de ces espaces les lient les uns aux autres d'un point de vue relationnel, ajoutent à leur proximité géographique et participent à les définir comme les membres d'un groupe (Gandini, 2015).

La nécessité pour les travailleurs indépendants et mobiles de se rassembler dans un même lieu pour socialiser et réseauter n'est pas nouvelle. Comme soulevé par Oldenburg (1989), les cafés, aussi mentionnés comme des tiers-lieux, servaient de support aux interactions et à une forme de socialisation. Plus précisément, c'est en 1989 que le sociologue Ray Oldenburg définit le concept de « Third place », qui se traduit par tiers-lieux (1989). Ces lieux font référence à des espaces intermédiaires entre le

domicile et le travail, et pouvant être des lieux détournés de leur usage traditionnel. Ce sont des espaces dans lesquels se développent des activités ne relevant pas exclusivement d'une prestation rémunérée.

On peut y travailler, mais on peut aussi y trouver de l'inspiration. Dans sa description la plus connue, l'expression tiers-lieux implique un ensemble de lieux, allant des cafés traditionnels, collectifs (avec de grandes tables et des prises de courant pour plusieurs), alternatifs (où il est possible de réserver un espace à l'heure) ou cybercafés, aux lieux d'apprentissage (bibliothèques, espaces publics numériques) en passant par certains lieux de passage (parcs, airs d'attente de gare, d'autobus ou d'aéroport) et de « réseautage » (groupements privés, association de gens d'affaires, etc.) (Moriset, 2011). Même s'il est possible de travailler au sein de tous les types de tiers-lieux, seul un sous-ensemble a été conçu dans le but précis d'accueillir des travailleurs et des entrepreneurs et de développer un esprit de communauté : les espaces de coworking.

2.7.2.1. Lieux de travail émergents : Espaces de travail partagé ou coworking

Au cours des dernières années, les espaces de travail partagé comme les espaces de coworking ont pris de l'ampleur dans tout le pays (Moriset, 2013). Conçus pour fournir des espaces de bureau aux particuliers, aux start-ups et aux entrepreneurs souhaitant des espaces de travail variables dans un environnement collaboratif, ces espaces de cotravail prolifèrent très rapidement. Plus que de simples bureaux partagés, ils sont animés par le soutien d'une communauté de professionnels indépendants, d'entrepreneurs et /ou de petites entreprises (Spinuzzi, 2012). Selon Fuzi (2016, p. IV), « le coworking est une forme émergente d'organisation du travail, où les entrepreneurs indépendants, les microentreprises et les indépendants travaillent ensemble dans des espaces partagés où l'accent est mis sur la communauté, les relations, la productivité et

la créativité ». Ils sont reconnus pour être des lieux où l'émergence de créativité et d'innovation y est fortement encouragée.

Les espaces de coworking sont imaginés et présentés comme des espaces de rencontres fortuites, d'échanges spontanés et de collaboration. Selon Moriset (2013), un espace de coworking est un lieu d'accueil, de travail et de rencontre pour les entrepreneurs porteurs de projets et d'idées et souhaitant les partager avec d'autres; ce lieu est animé par une animation spécifique destinée à créer des liens à l'intérieur et à l'extérieur de la communauté de collaborateurs. Selon Peschl et Fundneider (2012), l'espace de travail collaboratif est conçu comme un espace interdisciplinaire où différentes disciplines scientifiques, différents rôles (étudiants, scientifiques, artistes en résidence, entrepreneurs [externes], visiteurs, etc.) et différents intérêts se rejoignent et collaborent dans le cadre de projets communs; il s'adresse au monde extérieur et invite les parties prenantes externes à participer activement. Malgré le fait que les espaces de coworking sont de plus en plus répandus, les études empiriques à leur sujet sont rares (Fuzi, 2016).

La majorité des espaces de coworking sont à aire ouverte avec des sièges et des bureaux souples basés sur un aménagement d'occupation flexible. Certains offrent aussi la possibilité de louer des espaces privés. Ils offrent également de petites salles de réunion ou des espaces de conversation privée. La conception de ces espaces attire et reflète des comportements professionnels informels, agiles et flexibles. En effet, pour Fuzi (2016), les espaces coworking doivent être stimulants, inspirants, encourageants et motivants pour les gens afin qu'ils y opèrent leurs activités.

Il faut souligner que ces espaces de coworking ne sont pas simplement des espaces avec de beaux bureaux et tables et une connexion Internet haut débit. Ils sont des lieux où se créer une communauté dynamique et de soutien, pour aider les gens à

lancer leurs start-ups. Les espaces de coworking sont conçus, entre autres, pour favoriser :

- L'esprit de communauté - espaces qui favorisent la socialisation en tant que capital de réseautage (par exemple : café, salon);
- La collaboration - soutenir l'auto-organisation des équipes dans des espaces hybrides (par exemple, tables d'équipe, salles d'atelier, vidéoconférences);
- La concentration - zones qui permettent aux individus de travailler dans des endroits calmes (par exemple : espaces de travail calmes, espaces de travail assignés, espace entièrement clos pour la confidentialité, salles de réunion informelle).

Ces espaces de coworking sont des endroits auxquels on accède volontairement pour construire et entretenir des relations de réseau et maintenir une présence sur le marché (Gandini, 2015). Ils sont conçus dans l'idée de soutenir la cocréation, l'interaction, le travail collaboratif et le réseautage entre les membres (Fuzi, 2016). Ils représentent un lieu où il est possible de faire la distinction entre la maison et le travail, ce qui rend leurs utilisateurs plus performants (Brown, 2017). Parce que ces espaces offrent des valeurs différentes à différents groupes cibles, ils créent un sentiment de communauté différenciée et esthétique. Par conséquent, ils ont plusieurs identités pour plusieurs pratiques de travail et cultures. Chacun a à sa manière des caractéristiques et éléments physiques associés à l'identité des différents types d'utilisateurs (Fuzi, 2016). De plus, les espaces de coworking semblent fonctionner, non seulement comme des centres, mais surtout comme des milieux relationnels, offrant aux travailleurs un territoire intermédiaire afin de mettre en œuvre des pratiques organisationnelles partagées dans des relations continues (Gandini, 2015). Selon De Paoli et Ropo (2017), ces lieux doivent être des lieux d'ouverture, où la liberté et la confiance sont mises de l'avant et valorisées.

Les incubateurs, pour leur part, sont principalement dédiés aux projets de démarrage. Cependant, les enjeux que les entreprises rencontrent actuellement poussent les fondateurs et les gestionnaires à mettre en œuvre des espaces de coworking dans les incubateurs et les différents types de centres d'entreprises. Ce processus appartient à la tendance mondiale de l'hybridation des lieux de travail et des pratiques de travail. Au début de l'ère du coworking en 2002, la plupart des espaces de coworking ont été fondés et gérés par des communautés d'entrepreneurs (Gandini, 2015). Depuis, le concept a reçu une large reconnaissance et les décideurs politiques, les urbanistes, ainsi que les grandes entreprises technologiques, soutiennent la mise en œuvre de sites de coworking.

Non seulement les espaces de coworking sont en croissance partout à travers le monde, mais on commence aussi à voir apparaître au sein des entreprises, des espaces inspirés des espaces de travail partagés. En effet, les entreprises traditionnelles tentent de créer ce même sentiment d'un heureux hasard ou « serendipity ». Par exemple, AT&T a créé des espaces de coworking où les ingénieurs de l'entreprise se mêlent aux développeurs et aux start-ups indépendants, afin d'accélérer le cycle d'innovation d'AT&T. La société de mobilier de bureau Steelex a repensé son siège social pour inclure un café-travail « work café » qui ressemble fortement à de nombreux coworking, basé sur l'idée que les employés peuvent être stimulés, inspirés et nouer des amitiés avec des personnes extérieures à leur département. Pour Laing (2013), les organisations qui ouvrent leurs propres espaces de travail à une communauté plus large et invite d'autres personnes à partager leur espace de travail est défini par l'expression « open house ». Il donne l'exemple du récent bureau d'Accenture à Paris qui a recentré l'ensemble de l'environnement bureautique sur des activités collaboratives pour le personnel (en supposant qu'une grande partie du travail puisse être effectué à l'extérieur du bureau) et a ainsi ouvert le bureau aux clients et autres personnes de la ville. Amazon a créé un véritable écosystème à Seattle afin de permettre à ses employés

de se ressourcer, mais aussi de s'amalgamer avec l'extérieur de l'organisation. En effet, de plus en plus d'entreprises cherchent cette stimulation, fertilisation croisée impliquant une variété de sources et de provenances, par exemple des fournisseurs, des clients, des collaborateurs, etc. En définitive toute idée peut être formulée, partagée et explorée si l'opportunité se présente.

2.8. Conclusion

Pour conclure, les chercheurs ont besoin de plus d'informations sur la façon de développer l'espace physique afin d'influencer la créativité et l'innovation (Oksanen et Ståhle, 2013). En effet, les possibilités technologiques, les exigences du marché, les concurrents, les comportements des clients, le contexte politique et social, représentent des informations utiles pour programmer des espaces physiques, mais la conception des espaces qui engendrent l'innovation exige également une étude approfondie des contextes culturels, des personnes et de leurs croyances et valeurs (Oksanen et Ståhle, 2013). Pour concevoir des espaces de travail qui soutiennent les activités créatrices et innovantes, les dirigeants doivent tenir compte de nombreux aspects qui détermineront avec quelle attitude seront abordés ces environnements physiques de travail. Les environnements physiques influencent les individus, mais le fait est que les individus s'influencent aussi entre eux. Nous avons porté une attention particulière à ces aspects tout au long de cette revue de la littérature.

Ainsi, les environnements physiques de travail sont de plus en plus perçus comme une solution aux enjeux rencontrés par les entreprises. D'une part, elles investissent dans des espaces de travail créatifs conçus pour rendre leurs employés plus créatifs (De Paoli et Ropo, 2017) et d'autre part, l'importance de créativité et d'innovation est majeure pour les entrepreneurs. Les recherches antérieures (Hoff et Oberg, 2015; Lee, 2016; Martens, 2011) ont étudié la créativité et l'innovation en lien

avec les environnements de travail d'une même organisation ou de lieu partagé par des groupes partageant des cultures et valeurs organisationnelles semblables. Qu'en est-il des lieux accueillant plusieurs organisations différentes? Nous en connaissons très peu sur les meilleures pratiques en matière d'environnement physique de travail pouvant favoriser la créativité et l'innovation d'un lieu de travail partagé par plusieurs organisations (et entrepreneurs) où la cohabitation peut avoir des effets sur les utilisateurs. À cet effet, la recherche actuelle va tenter de mieux comprendre ce phénomène.

Notre cadre conceptuel identifie l'environnement physique de travail partagé comme le contexte de future cohabitation concernant la créativité et l'innovation des utilisateurs (voir figure 2). Dans ce cadre conceptuel, nous nous questionnons sur les effets anticipés de la cohabitation future des utilisateurs dans un lieu de travail partagé et comment cela influence leur créativité et innovation.

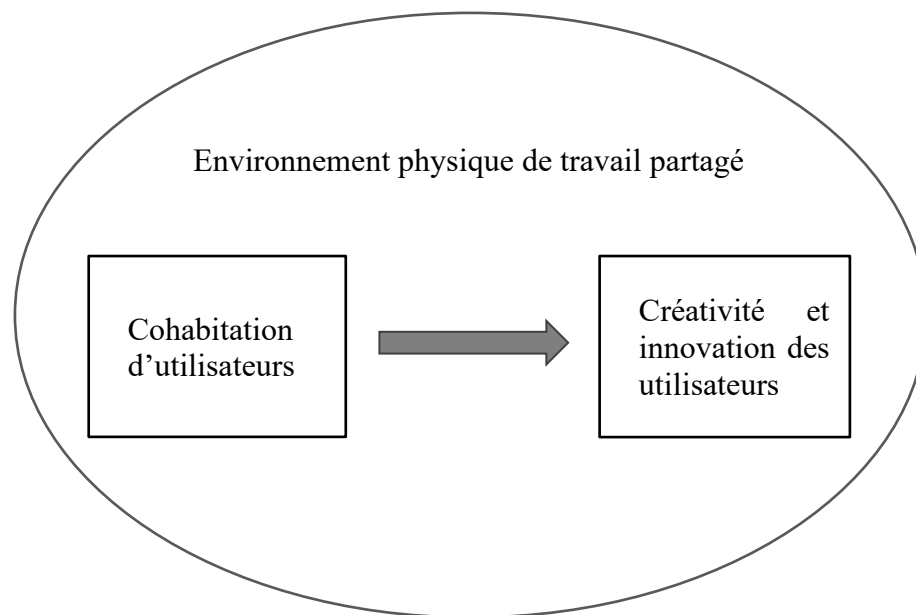


Figure 2 : Cadre conceptuel

2.9. Question de recherche

Les idées créatives des individus et des équipes au sein des organisations sèment les graines de l'innovation réussie. Les spécialistes de l'innovation doivent envisager sérieusement de promouvoir les caractéristiques du contexte organisationnel qui peuvent soutenir la génération de ces idées (Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996). Puisque la créativité des employés contribue au succès de l'organisation et « comprendre comment les environnements social, psychologique et physique s'allient pour soutenir la créativité sur le lieu de travail est une étape importante dans l'évolution des connaissances sur la créativité et l'innovation; une telle connaissance positionnerait les décideurs, les gestionnaires, les architectes, les concepteurs et les planificateurs en tant qu'acteurs stratégiques pour renforcer la compétitivité des entreprises » (Vithaythawornwong, Danko et Tobert, 2003, p. 1). En dépit de cette pertinence pratique, il y a encore place à une meilleure compréhension scientifique de la manière de concevoir des environnements de travail et davantage de recherches sont nécessaires pour comprendre les enjeux des environnements de travail contemporains (Meinel, Maier, Wagner et Voigt, 2017).

De plus, comme le soutient Meusbürger (2009, p. 111) :

Les divers facteurs personnels, organisationnels, matériels, culturels et politiques qui affectent la créativité interagissent, se fusionnent et se modifient dans des lieux ou des zones spécifiques et conduisent à des microphénomènes enracinés dans l'espace appelé milieu, environnement, contexte d'action ou contexte de connaissance.

Autrement dit, le contexte est indissociable de la compréhension de l'effet du lieu sur la créativité (et, par extension, l'innovation). Tel que vu précédemment, la cohabitation est un contexte déterminant afin de mieux comprendre ce type d'effet. À notre connaissance, les effets de la cohabitation de plusieurs organisations et

d'entrepreneurs au sein d'un environnement physique de travail sur la créativité et l'innovation n'a pas été explorée dans la littérature scientifique. Pourtant, le phénomène d'hybridation des lieux de travail ainsi que les lieux de travail partagés sont de plus en plus fréquents et doivent être explorés. Cette cohabitation doit être documentée, comprise et planifiée.

Dans le cadre de cette recherche, l'opportunité du terrain consistait à réaliser une étude sur le phénomène de la cohabitation future de plusieurs organisations au sein d'un lieu de travail à partager et de questionner les éléments qui contribueraient à favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs de ce lieu. Les effets anticipés de cette cohabitation future sur les individus travaillant d'une part pour des organisations accompagnatrices (organismes de développement économique, établissements d'enseignement et partenaires) et d'autre part travaillant pour eux-mêmes (entrepreneurs) dans un lieu de travail partagé sont, à notre connaissance, non documentés. Nous croyons qu'une meilleure compréhension de ce phénomène permettrait aux gestionnaires et concepteurs d'environnement de travail d'intervenir plus efficacement et de fournir des environnements de travail propice à la créativité et l'innovation. Il est important de collecter le plus d'éléments pertinents possible en lien avec cette cohabitation avant la construction du futur bâtiment.

Ainsi, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante :

« Quels sont les effets anticipés de la cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé ? »

3. TROISIÈME CHAPITRE : MÉTHODOLOGIE

Ce troisième chapitre présente la méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire. La première section de ce chapitre traite du paradigme dans lequel s'inscrit la recherche. La deuxième section permet d'établir la stratégie de recherche utilisée pour cette étude. La troisième section présente le terrain, les participants de l'étude, ainsi que le choix de l'échantillon, le recrutement, la constitution de l'échantillon, de même qu'une description de l'échantillon. La quatrième section explique la méthode de collecte de données utilisée. La cinquième section est consacrée à la stratégie d'analyse des données utilisée pour cette recherche ainsi que les principes éthiques qui ont guidé cette étude.

3.1. Paradigme de recherche

Le paradigme constitue un « modèle de référence fondamental sur lequel s'appuient les chercheurs d'une discipline donnée pour structurer et guider leur recherche » (Fortin, 2010, p. 24) selon un ensemble de postulats, de concepts, de valeurs et de pratiques. Pour Gavard, Perret, Gotland, Haon et Jolibert (2008), un paradigme de recherche se définit comme un système de croyances fondamentales ou une vision du monde guidant le chercheur non seulement pour le choix d'une approche méthodologique, mais aussi sur les aspects ontologiques et épistémologiques de sa recherche. Pour le chercheur, cela représente ce qu'y est étudié, la manière dont il l'étudie et sa place dans la globalité du projet de recherche.

Le subjectivisme à la différence de l'objectivisme, considère que le chercheur est impliqué ou en relation avec le sujet d'étude et que la connaissance est relative et construite (Prévost et Roy, 2015). Ainsi, les connaissances et les résultats de la recherche réalisée sont les conséquences d'une construction, voire d'une interprétation

du phénomène (Fortin, 2010). Les connaissances produites sont tributaires du contexte et des acteurs qui ont permis de les produire.

En ce qui a trait au paradigme interprétatif, celui-ci part du principe que la réalité sociale est multiple et qu'elle est construite à partir de perceptions évolutives (Fortin, 2010). Cette recherche s'inscrit dans le paradigme interprétatif (et donc subjectiviste) selon une approche inductive où l'objet de la recherche s'est précisé au fur et à mesure.

De plus, le chercheur doit s'assurer et veiller à la rigueur du travail de recherche effectué et garantir l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit. Donc, nous parlerons de légitimation plutôt que de validation (Gavard, Perret, Gotland, Haon et Jolibert, 2008) et de transférabilité au lieu de généralisation (Prévost et Roy, 2012). Dans la présente recherche, l'objectif principal est la compréhension des réalités des individus évoluant dans le contexte de ce projet. L'approche inductive qui « vise à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques » (Gavard, Perret, Gotland, Haon et Jolibert, 2008, p. 30) permet de laisser se manifester les informations nécessaires à la construction de la recherche. Une approche inductive a pour point de départ l'analyse minutieuse d'une situation et évolue vers des énoncés généraux pour expliquer le phénomène en cause (Fortin, 2010). Elle est adaptée lorsque l'on ne sait pas ce que l'on va découvrir et lorsque le contexte est singulier, ce qui est le cas du terrain de cette recherche.

3.2. Stratégie de recherche

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative exploratoire utilisant l'étude de cas inductive pour permettre l'exploration en profondeur du phénomène. Notre recherche est exploratoire puisqu'elle tente de préciser les contours d'un phénomène encore peu exploré, soit les

effets anticipés d'une cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé.

3.2.1. Recherche qualitative

L'approche qualitative convient à une recherche dont le phénomène social est complexe et qui a un caractère exploratoire (Fortin, 2010). En effet, la recherche qualitative permet une construction progressive et une approche ajustée aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux (Anadón et Guillemette, 2007). Elle aborde les phénomènes étudiés dans leur contexte naturel (Nguyen-Duy et Luckerhoff, 2007). De plus, comme le stipule Pires (1997, p. 7) « le propre de la recherche qualitative est d'être souple et de découvrir - construire ses objets au fur et à mesure que la recherche progresse ». Puisque les objectifs de notre recherche consistent à décrire, comprendre et expliquer, l'utilisation de l'approche qualitative est justifiée (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2007). Elle offre aussi la latitude nécessaire à l'approfondissement de certaines situations vécues par le sujet tout en permettant de mettre en lumière le contexte associé à ces situations (Fortin, 2010). De plus, dans le cas présent, l'approche qualitative permet de recueillir des données personnalisées de l'expérience des participants et de leurs besoins, qui sont considérés comme les principaux informateurs de cette recherche. Par ailleurs, les données qualitatives sont considérées comme étant « riches » de sens; elles produisent des descriptions « englobantes », détaillées et en contexte réel (Miles et Huberman, 2003) où elles deviennent la composante centrale de la compréhension et de l'analyse de la réalité humaine (Anadón et Guillemette, 2007).

Selon Anadón et Guillemette (2007, p. 28),

dans ces perspectives propres aux recherches dites qualitatives (perspectives interprétatives, critiques, constructivistes ou dialogiques), la connaissance est une construction partagée à partir de l'interaction

chercheur/participants interaction traversée par des valeurs qui ont un impact sur la connaissance produite et sur le processus de production.

En effet, la réalité est comprise à travers les yeux, les propos et les perceptions des participants et du ou des chercheurs. Il est alors important de faire preuve de rigueur tout au long de la recherche. Comme le mentionnent Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2007), la vraie difficulté d'une recherche qualitative n'est pas l'abstraction du chercheur, mais bien la qualité et la maîtrise de la présence du chercheur sur le terrain. Selon Prévost et Roy (2015), ce type de recherche se mène dans le « feu de l'action », soit en contexte réel.

Pour cette recherche, la production de connaissances est orientée par un « design émergeant » par opposition à un design de recherche fixe et préétabli. Tel que défini par Anadón et Guillemette (2007), un design émergeant se structure à partir des découvertes consécutives qui sont faites pendant le processus de recherche, c'est-à-dire pendant sa réalisation. L'acceptation de ces découvertes est faite à travers le dialogue, la négociation, la réflexion critique, la recherche d'une lecture reposant sur le consensus de la réalité étudiée, l'interaction entre le vécu du chercheur et celui des participants.

3.2.2. *Étude de cas unique*

Comme décrit par Prévost et Roy (2012, p. 70), l'étude de cas sert à « décrire un phénomène, à en développer une visée compréhensive et conceptualisée à partir des perceptions, actions, interactions et processus des différents acteurs en présence (interprétativisme) ou à générer une nouvelle théorie à partir d'observations et de descriptions obtenues sur le terrain (constructivisme). ». De plus, le cas unique peut représenter une contribution importante à la construction de connaissances et de théories (Yin, 1994) dues notamment à la profondeur de la collecte des données. Les études de cas sont donc des stratégies de recherche populaires qui constituent la base

d'études pertinentes (Eisenhardt et Graebner, 2007). La définition la plus souvent citée dans la littérature est la suivante : « Une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain en contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes. » (Yin, 1994, p. 13). Par ailleurs, l'étude de cas est tout à propos lorsque l'on dispose de peu de données sur l'événement ou le phénomène à l'étude (Fortin, 2010) et dont l'état des connaissances actuel est insuffisant et ne permet pas une compréhension en profondeur du phénomène dans son contexte (Nguyễn-Duy et Luckerhoff, 2007).

Pour David (2004, p. 5), il est clair qu'« un cas est une manifestation empirique supposée ou réelle. Étudier un cas, c'est donc étudier une situation particulière. » L'étude de cas est donc utilisée dans la présente recherche, car elle est pertinente pour étudier un phénomène présentant un caractère particulier, inhabituel, rare ou inusité (Yin, 1994), et ce dans un contexte unique (Eisenhardt, 1989). À cet égard, chaque cas est inscrit dans un contexte essentiel à sa compréhension (Prévost et Roy, 2015), ce qui permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes impliquées dans ce contexte. Bien entendu, l'étude de cas comporte aussi des désavantages, par exemple, elle prend du temps, elle peut difficilement être reproduite par un autre chercheur et la généralisation est plus difficile (Gagnon, 2012).

Dans notre recherche, nous tentons de mieux comprendre les effets possibles de la future cohabitation sur la créativité et l'innovation. Ainsi, bien qu'il existe de la littérature concernant les environnements de travail en général, il n'existe que très peu d'études portant sur les environnements physiques de travail à l'égard de la créativité et l'innovation, et encore moins à l'égard de la cohabitation d'utilisateurs différents. Tel que mentionné au Chapitre 2 du présent mémoire, le contexte de cohabitation pourrait avoir des effets sur la créativité et l'innovation. Le cas qui a servi à construire cette recherche est un projet qui implique la construction d'un bâtiment qui réunirait sous un même toit des organismes de développement économique, des partenaires et

des établissements d'enseignement, ainsi que des entrepreneurs. Nous avons également procédé à une revue de la littérature sur les environnements physiques favorisant la créativité et l'innovation afin de déterminer les situations qui seraient utiles à la collecte de données. Cette revue nous a permis de construire les guides d'entrevues semi-dirigées et d'observation et d'aborder le terrain avec un regard éclairé.

3.3. Présentation du terrain

Le terrain qui a servi à réaliser la recherche est le projet de développement économique et de revitalisation d'un quartier de la ville de Sherbrooke. Ce projet inclut, entre autres, plusieurs infrastructures et diverses initiatives municipales. Dans le cadre de cette recherche, seul le futur bâtiment présentant la cohabitation future est à l'étude. La recherche s'est donc concentrée sur ce seul bâtiment puisque c'est au sein de celui-ci que cohabiteront des organismes de développement économique et des établissements d'enseignement ainsi que des entrepreneurs. Nous avons sélectionné ce terrain puisqu'il présentait un phénomène de cohabitation future impliquant deux groupes très hétérogènes. En effet, leurs différences respectives accentuent la robustesse (richesse) et la profondeur des résultats. Les différences marquées de ces unités d'analyse peuvent aussi avoir un impact sur la transférabilité des résultats et nous y reviendrons plus loin. Nous précisons que les unités d'analyse ont d'abord été composées de ces deux groupes différents et ensuite la sélection de l'échantillon de chacun des groupes a été réalisée selon certaines stratégies, les voici.

3.3.1. Participants à l'étude

Considérant que l'orientation de la recherche est qualitative, de type exploratoire et que l'objet d'étude s'intéresse aux effets anticipés de la future cohabitation sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé,

nous avons décidé d'interroger les représentants d'organismes de développement économique (ODE) et d'établissements d'enseignement (EE) qui sont les acteurs de ce projet ainsi que des entrepreneurs qui seront des futurs utilisateurs du bâtiment (soit les trois types d'acteurs qui composeront cette future cohabitation). Cette stratégie d'échantillonnage se base sur la probabilité qu'ils puissent contribuer à la compréhension théorique du phénomène (Eisenhardt et Graebner, 2007). Les participants ont donc été sélectionnés selon le principe de choix raisonné (Fortin, 2010) en fonction des caractéristiques du phénomène à l'étude et cette sélection est expliquée ci-après.

Pour bien présenter les acteurs de ce projet (soit nos répondants), il est logique de les séparer en deux groupes distincts. Le premier est composé à partir d'une condition émanant du projet lui-même : *être membre des organisations qui s'installeront au sein du futur bâtiment*. Les répondants font donc partie des organisations qui doivent déménager au complet ou en partie au sein du futur bâtiment. Le second groupe de participants se compose de l'ensemble *des entrepreneurs de Sherbrooke*. La sélection des participants a été réalisée à l'aide d'un document évoquant une liste d'entrepreneurs sherbrookoïses de différents domaines d'activités qui avaient participé à un autre projet de consultation liée au projet (projet Entreprendre Sherbrooke). La liste comprenait plus d'une centaine d'entrepreneurs ainsi que leur domaine d'activité. Lors de la sélection aléatoire des participants, la variété des domaines d'activités des entrepreneurs nous a semblé importante pour obtenir une représentation la plus proche de la réalité d'utilisation possible du futur bâtiment.

Pour ce qui est de la taille de l'échantillon, elle a été déterminée selon le principe de saturation théorique lors de la collecte de données (Glaser et Strauss, 2010; Miles et Huberman, 2003; Pires, 1997). Pour reprendre les mots de Pires (1997, p. 157), il s'agit du « phénomène par lequel le chercheur juge que les derniers documents,

entrevues ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles ou différentes pour justifier une augmentation du matériel empirique ».

Conséquemment, un total de 20 entrevues a été réalisé dans le cadre de cette recherche, 6 entrevues ont été réalisées avec les organisations (ODE et EE) et 14 avec les entrepreneurs. Elles ont eu lieu entre le 8 mai et le 15 juin 2017. Le recrutement des participants du premier groupe a été réalisé par courriel et celle du deuxième groupe par appel téléphonique (voir Annexe A). La participation était sur une base volontaire dans les deux cas. De plus, afin de nous assurer de la neutralité de la chercheuse lors de la collecte de données, nous nous sommes assurés de n'avoir aucune relation hors du contexte de l'étude avec les participants avant et pendant celle-ci. Relativement à ce qui précède, l'éventail des entrepreneurs sélectionnés s'est révélé relativement hétérogène (voir tableau 2) en lien avec leur secteur d'activité.

Tableau 2 : Répartition des entrepreneurs par activité

Secteur d'activité des entrepreneurs	Répartition
Science de la vie	4
Économie sociale	1
Coopérative	1
Service/conseil et formation	4
Ventes au détail	3
Communication et graphisme	1
Échantillon total	14

Pour ce qui est des organismes de développement économique et des établissements d'enseignement, voici comment l'échantillon se distribue (voir tableau 3).

Tableau 3 : Répartition des organismes

Type d'organisation	Répartition
Organisme de développement économique	4
Établissement d'enseignement	2
Échantillon total	6

3.4. Méthode de collecte de données

L'étude de cas fait le plus souvent appel à des méthodes qualitatives, dont l'entrevue, le recueil de documents, les notes de terrain, le journal de bord et l'observation (Fortin, 2010). Pour cette recherche, nous avons effectué des entrevues semi-dirigées d'une heure et demie environ et réalisé des observations participantes échelonnées sur 6 mois pour collecter toutes les informations essentielles à l'établissement d'un portrait de la situation et afin de répondre à la question de recherche. Notons que cette diversité des méthodes pour la cueillette des données favorise la triangulation, ce qui diminue les problèmes de biais potentiels inhérents à la posture interprétativiste (Prévost et Roy, 2012).

3.4.1. Entrevues semi-dirigées

Un des principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative est l'entrevue individuelle semi-dirigée (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2007). En effet, l'entrevue est une méthode de collecte de données appropriée considérant la posture interprétativiste de cette recherche (Savoie-Zajc, 2007). Un guide d'entrevue a été créé afin de bien identifier les thèmes devant être abordés lors de cet entretien. Ces thèmes ont été déterminés à la suite de la revue de littérature effectuée par le chercheur. Les entrevues réalisées ont été d'une durée comprise entre 60 à 90 minutes et le moment de l'entrevue a été convenu avec le participant, selon ses disponibilités. De plus, les entrevues ont été enregistrées, avec le consentement des

participants (voir Annexe B). Notons aussi que dû à la logique inductive, les thèmes du guide d'entrevue se sont modifiés au fur et à mesure de l'évolution de la recherche.

Quant au déroulement de l'entrevue, à la suite d'une brève présentation du chercheur, du futur bâtiment et du projet de recherche-mémoire, les aspects de confidentialité et de consentement libre et éclairé ont été abordés, le tout appuyé par les formulaires préparés à cet effet. Afin de créer un climat de confiance et de mettre les participants à l'aise, les aspects éthiques et de confidentialité ont été systématiquement abordés dès les premières minutes de l'entretien. Nous avons par la suite demandé à l'autorisation d'enregistrer les entrevues tout en mentionnant aux participants qu'ils pouvaient en tout temps demander l'arrêt de l'entrevue.

Par la suite, nous avons débuté l'entrevue avec des questions dites d'ouverture, soit des questions factuelles et descriptives. Il est important pour le chercheur d'instaurer ce climat de confiance, s'il veut collecter le maximum d'informations. En effet, comme le souligne Prévost et Roy (2012, p. 15) « le chercheur doit montrer de l'empathie et de l'écoute envers la personne interrogée » de cette façon la collecte des données est plus substantielle, l'individu ayant tendance à davantage s'ouvrir dans un climat de confiance (Fortin, 2010). Ensuite, nous avons interrogé les participants sur leur créativité, la place de celle-ci ainsi que celle de l'innovation dans leurs activités. Afin de bien comprendre la nature de leur relation avec la créativité et l'innovation, les participants ont été invités à parler de leur processus de création. Puis, nous avons abordé les thèmes des environnements physiques de travail, des besoins des acteurs et des utilisateurs et de leur vision du futur bâtiment (voir Annexe D).

3.4.2. Observation participante

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé par observation participante lors des réunions d'une table de concertation, formée d'une dizaine de

membres représentant des organisations s'intéressant au développement du secteur et des partenaires qui seront installés dans le nouveau bâtiment. Ces observations ont eu lieu afin de mieux comprendre le projet ainsi que de bien regrouper les différents éléments du contexte de ce projet. Il y a aussi eu une activité d'une journée où le chercheur a participé à de l'observation participante, lors de visites de lieux de travail réputés pour leur caractère créatif et innovant. Dans l'observation participante, le chercheur participe au phénomène social qu'il étudie (Prévost et Roy, 2012). Il veut investiguer de l'intérieur le phénomène observé en partageant des moments plus ou moins longs avec les individus dont il veut comprendre le comportement (Fortin, 2010). L'observation participante est tout à fait en accord avec la recherche inductive (Prévost et Roy, 2012). L'observation est, par ailleurs, aussi abordée de manière inductive lors des rencontres du comité et à l'aide de notes de terrain, la chercheuse souhaite comprendre les interactions, le contexte social et les comportements en fonction de la réalité des participants.

Les observations participantes ont commencé à partir du moment où le terrain a été déterminé (mars 2017), ce qui a amené le chercheur à assister à 5 réunions du comité consultatif d'une durée approximative de 3 heures chacune et d'une journée de visites de lieu de travail. Dû aux présences répétées de la chercheuse lors des réunions, le niveau de confiance et l'ouverture des participants devenaient de plus en plus présents et perceptible ce qui a contribué à la profondeur des discussions lors des entrevues semi-dirigées qui ont eu lieu par la suite.

3.4.3. Visite d'autres lieux de travail

De plus, dans le cadre des activités du comité, nous avons effectué, le 28 avril 2017, des visites de lieux de travail situés à Montréal et reconnus pour soutenir la collaboration, la créativité et l'innovation. Ces lieux, soit les bureaux de Deloitte, la

maison du développement durable, WeWork et l'espace CDPQ avaient été présentés et décrits dans un premier rapport fourni par la chercheure pour ce comité. Plusieurs notes d'observations ont été prises lors de ces visites et ont servi pour cette recherche.

Une grille d'observation a été réalisée pour les observations qui ont eu lieu lors des visites à Montréal (voir Annexe C). La chercheure, effectuant de l'observation participante et voulant recueillir le maximum de données probantes, a réalisé ce guide d'observation et l'a distribué aux participants pour qu'ils soient conscients des éléments à observer et ainsi pouvoir recueillir leurs impressions. La chercheure pouvait, à partir de ces visites, observer les réactions et commentaires des participants et collecter diverses notes d'observation.

3.5. Analyse de données

Dans le cadre de la présente étude, la revue de littérature nous a aidé à construire les guides d'entrevue et d'observation. La stratégie d'analyse des données adoptée a été l'analyse thématique et nous avons donc procédé à l'agrégation des données en catégories de thèmes pour ensuite pouvoir les interpréter de manière appropriée. Pour réaliser cette recherche et dans l'objectif de produire des connaissances, nous nous sommes intéressés aux perceptions, aux représentations, aux sentiments et aux actions des acteurs et utilisateurs du lieu à construire. En fait, comme le mentionne Anadón et Guillemette (2007), la recherche doit être orientée vers la compréhension de la réalité à partir des points de vue des acteurs eux-mêmes, car ceux-ci sont considérés comme les auteurs de la réalité qui ne peut exister indépendamment du raisonnement, de l'interaction et du langage humain.

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003, p. 26), les données recueillies « ne sont pas habituellement immédiatement accessibles à l'analyse, mais ont besoin d'être préalablement traitées. Les notes de terrain à l'état brut doivent être corrigées,

prises en forme, tapées ; les enregistrements doivent être transcrits et corrigés ». Cela fait partie d'un processus qui prépare le chercheur à l'analyse des données qu'il en soit conscient ou non. Le chercheur doit réaliser cette tâche avant de commencer l'analyse à proprement dit des données recueillies.

L'analyse des données peut se définir comme un processus. Pour Boutigny (2005, p. 61), « ce processus comprend deux étapes : la première concerne l'organisation des données (la segmentation permet la décontextualisation) et la seconde relève de l'interprétation (la catégorisation mène à la recontextualisation). » La première peut s'effectuer par codage pour ensuite réaliser l'arbre de code qui est utilisé pour l'interprétation. Par la suite, le regroupement en catégories thématiques s'organise (Anadón et Guillemette, 2007).

À la suite de la réalisation des verbatims de l'ensemble des entrevues, nous avons procédé à la codification des unités de sens pour en dégager les extraits de discours pertinents. Pour réaliser l'analyse de ces extraits, nous avons attribué un libellé à chacun de ceux-ci. Nous avons organisé et trié les données pour faciliter leur analyse. Par la suite, nous avons analysé les données, pour les faire parler, pour faire émerger les informations qu'elles recèlent.

À ce propos, les données générées par la recherche qualitative peuvent représenter une montagne d'informations, et c'est pourquoi l'utilisation de l'ordinateur facilite grandement le travail du chercheur. Relativement à cela, le codage des données s'est fait par ordinateur, avec le logiciel Word. Utiliser l'ordinateur nous a permis, tant dans la transcription des verbatims que dans la sélection des extraits à coder, d'alléger la tâche. Lors de la transcription et de l'analyse des données, nous avons utilisé des codes alphanumériques pour identifier les participants et le groupe auquel il appartenait, ce qui a permis de préserver la confidentialité des données et l'anonymat des participants.

3.5.1. Considération éthique

Puisque cette recherche est menée avec la participation de sujets humains, quelques règles éthiques doivent être respectées avant de commencer la collecte de donnée. En effet, il est indispensable d'obtenir un certificat éthique (voir Annexe E) auprès du comité éthique de la recherche (CÉR) Lettres et Sciences humaines de l'Université de Sherbrooke. La chercheure a fourni tous les documents nécessaires à l'obtention du certificat éthique incluant le formulaire de soumission, une explication du projet ainsi que les outils utilisés pour réaliser le projet.

Toutefois, nous tenons à mentionner qu'il peut y avoir un inconvénient pour le participant lorsqu'il doit accorder du temps pour les entrevues en profondeurs. La durée de chaque entrevue est estimée à 90 minutes. Elles seront réalisées à la convenance du participant et dans le respect de ses disponibilités. Un autre aspect possible à la suite de la publication de ce mémoire est que certains propos des participants pourraient être interprétés hors contexte et causer des inconvénients ; pour y remédier il est impératif d'assurer la confidentialité de l'identité des participants, ce qui a été fait. Selon nos constats, il n'y a pas d'autres inconvénients associés à la participation à ce projet de recherche.

4. QUATRIÈME CHAPITRE : RÉSULTATS

Dans la section qui suit, nous présentons les résultats de notre recherche. Nos résultats mettent en évidence la nature délicate et particulière de la future cohabitation au sein d'un lieu de travail partagé par diverses organisations et entrepreneurs en ce qui a trait à leur créativité et leur innovation. Notre recherche démontre que la cohabitation future de différentes entités au sein d'un lieu physique de travail a un rôle à jouer sur la créativité et l'innovation des utilisateurs. Elle a révélé la présence d'une mixité organisationnelle qui vient intervenir sur la créativité et l'innovation des futurs usagers. Comme le concept de mixité organisationnelle a émergé à la suite de l'analyse des données, nous verrons comment il se définit et quelles en sont ses dimensions. De plus, il apporte avec lui des préoccupations de nature identitaire, relative à une discordance des besoins et de rapport de proximité. Ces préoccupations ont pour leur part des effets anticipés sur la créativité et l'innovation des futurs usagers.

4.1. Mixité organisationnelle

Avant de définir ce que nous entendons par mixité organisationnelle, il importe de préciser de nouveau que l'un des objectifs principaux du bâtiment en question est la réalisation d'un lieu de travail, partagé par des groupes d'utilisateurs différents, qui favorise la créativité et l'innovation. Ce qui guide le projet de regroupement de ces utilisateurs est la volonté de dynamiser l'entrepreneuriat régional. Construire un lieu où cohabiteraient les organismes et les entrepreneurs est en soi un projet singulier. Voici comment un des utilisateurs introduit la vocation que doit avoir le nouveau bâtiment :

« On soulignait l'importance d'avoir un lieu rassembleur physique [...]. Un endroit où tu veux devenir entrepreneur, tu es entrepreneur ou tu as été entrepreneur, un

lieu où tu rassembles pour créer un amalgame de personnes qui pensent à faire de l'entrepreneuriat, à ceux qui l'on déjà fait pour qu'ils puissent aider les plus jeunes. » (Entrepreneur 1)

Ainsi, le projet de concevoir un lieu pour les entrepreneurs était déjà dans les esprits comme un projet entraînant la stimulation de l'entrepreneuriat. Du même coup, dans l'objectif de concevoir un tel lieu, favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs est essentiel.

Nous pouvons dès lors nous questionner sur ce que les membres des organismes et les entrepreneurs ont en commun et sur ce qui les distingue. Quelle est leur relation avec la créativité et l'innovation? Doivent-ils fournir des résultats créatifs et innovants? Ont-ils des inspirations particulières? Comment génèrent-ils de la créativité et de l'innovation? Toutes les réponses à ces questions ont permis de distinguer certaines différences entre eux.

Les entrepreneurs semblaient, malgré leurs domaines d'activités différents, partager de grandes similitudes quant à leurs besoins, leurs processus et leurs impératifs reliés à la créativité et l'innovation. Les membres des organisations partageaient aussi entre eux des ressemblances à cet égard. Il existe cependant des distinctions entre ces deux groupes.

Premièrement nous avons soulevé que les entrepreneurs ont en effet davantage besoin de la créativité pour accomplir leur travail. Pour les membres des organisations, la créativité est moins importante, car elle est moins centrale à leurs activités. Voici ce que nous dit un membre d'une des organisations rencontrées :

« On s'est dit en fin de compte, notre travail n'est pas tant créativité et innovation et qu'il fallait aussi susciter entre nous la rigueur, la méthode [...]. » (Organisation 1)

Les membres des organisations concernées par cette étude ne sont pas des entités qui doivent fournir des résultats créatifs et innovants pour atteindre leurs objectifs. En effet, la créativité et l'innovation est vue davantage comme un plus, une addition à leur impératif de performance.

En contrepartie, la créativité est essentielle pour les entrepreneurs :

« Bien, en fait, ça en fait partie tout le temps. Juste d'aménager, de développer des services [...] C'est comme une base en fait. [...] Ça fait partie de notre matière première, la créativité. » (Entrepreneur 13)

« De toute façon, en affaires, quand tu n'es pas créatif, tu stagnes. Ça arrive souvent qu'on soit confronté à des situations et il faut user de notre créativité. » (Entrepreneur 9)

Stagné est à l'opposé de l'émergence de créativité et d'innovation. Pour les entrepreneurs, stagner est aussi l'indice que son entreprise pourrait se faire dépasser par la concurrence. Ne pas améliorer la créativité en milieu de travail, qui favorise des solutions innovantes, pourrait entraîner la disparition de l'entreprise (Toby, 2005). Nos entrevues et observations ont aussi établi que la créativité et l'innovation sont au cœur de leur mode de fonctionnement et impératifs à leur performance. Dû aussi probablement à la nature plus concurrentielle de leur activité, les entrepreneurs se distinguent par le fait même des organisations sans but lucratif. Voici un extrait :

« La créativité est extrêmement importante, on ne pourrait pas compétitionner de façon mondiale s'il n'y avait quelque chose d'innovateur dans ce qu'on fait. Bien, il n'y a pas juste une chose d'innovateur, mais il y a plein de choses d'innovateur dans ce qu'on fait. Donc pour nous, c'est au cœur de ce qu'on fait tous les jours. » (Entrepreneur 2)

Voici d'autres extraits qui soulignent l'importance que la créativité a pour l'entrepreneur:

« L'entrepreneuriat, pour moi c'est...c'est l'initiation d'idée et de projet, c'est tout ce qui bouillonne. » (Entrepreneur 4)

« La créativité c'est un mode de vie ». (Entrepreneur 7)

En plus d'être très importante pour les entrepreneurs, la créativité est à la base de l'idée d'entreprendre et l'innovation est en quelque sorte au centre de leur entreprise. Pour les entrepreneurs, la créativité est au centre de leur résolution de problèmes et la favoriser est une valeur centrale et un impératif capital. Cependant pour les membres des organisations, les besoins et impératifs de créativité et d'innovation sont différents, moins critiques.

Cette dualité de perception quant à l'importance de la créativité dans le cadre de leur travail, amène une distinction entre les membres des organisations et les entrepreneurs, qui est un élément important de la mixité organisationnelle dont il est question dans notre recherche. À plusieurs occasions, nous avons perçu cette variante soit dans le besoin de créativité, soit avec les impératifs de créativité et d'innovation ou dans leur culture et le mode de fonctionnement. Puisque les besoins en créativité et en innovation ont le pouvoir d'influencer les valeurs et la culture qui priment au sein des organisations et pour les entrepreneurs, nous avons réalisé que cette dualité ou divergence devient une composante importante de la mixité organisationnelle.

Après l'analyse des résultats de notre recherche, nous avons conclu que la mixité organisationnelle est composée de quatre dimensions (voir figure 3). Ces dimensions exposent les éléments de natures différentes qui sont les plus marquants dans le cas présent.

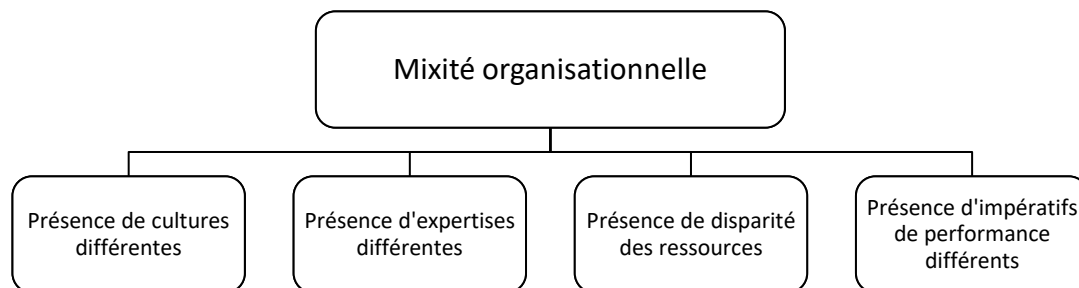


Figure 3: Dimensions de la mixité organisationnelle

La première dimension est **la présence de cultures organisationnelles différentes**, impliquant des valeurs différentes, divers styles de leadership, des modes de fonctionnement différents, des structures et des systèmes organisationnels distincts. La deuxième est **la présence d'expertises différentes** et variées et la troisième est **la présence de disparité des ressources** (dans leur provenance et leur utilisation). La dernière dimension est **la présence d'impératifs de performance différents**. Ainsi donc, les organismes et les entrepreneurs sont différents quant à ces quatre dimensions (voir tableau 3) et cela détermine la mixité organisationnelle dont il est question.

Tableau 4 : Dimensions de la mixité organisationnelle dans le cadre de cette étude en regard de la dualité présente

Dimensions	En regard des organisations	En regard des entrepreneurs
La présence de cultures organisationnelles différentes	Culture et structure marquées par une hiérarchie échelonnée précise avec des valeurs de rigueur et de sécurité.	Culture et structure marquées par une hiérarchie aplanie et des valeurs d'autonomie et de liberté.

La présence d'expertises différentes	Sont des experts dans le développement d'entreprise, dans le financement d'entreprise.	Sont plus rarement des experts, sont plutôt des généralistes ou des expérimentés de produits ou services de leur entreprise.
La présence de disparité des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Capital provenant de fonds publics. - Organisme à but non lucratif 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital provenant de subventions ou de financements privés. - Entreprise ou start-up à but lucratif
La présence d'impératifs de performance différents	Organisé, fonctionne par mandat ou projet avec des règles et un budget prédéfini.	Doivent faire preuve de débrouillardise, de créativité, et ce dans toutes les sphères de leur entreprise.

Nous avons relevé que la présence de ces différences seules n'est pas nécessairement reliée négativement à la créativité et l'innovation. Au contraire, dans la littérature, la diversité des membres d'une équipe peut être favorable à la créativité et à l'innovation (Hemlin, Allwood et Martin, 2008; Toby, 2015) ou encore être en présence d'hétérogénéité des membres du groupe en termes de paramètres cognitifs et sociaux est généralement bénéfique pour la créativité (par exemple, en fournissant une variété d'expertise dans différents domaines) (Amabile, 1988). En effet, les groupes composés d'individus issus de divers domaines ou contextes fonctionnels peuvent générer davantage de créativité et d'innovation (Hemlin, Allwood et Martin, 2008; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Voici un extrait d'un entrepreneur qui nous partage son avis sur la question :

« Donc, ce qui pourrait être intéressant au niveau de la créativité c'est, de si mettons il y a des personnes qui sont comme ça et eux dans le fond on les met dans une équipe et c'est comme l'électron libre et la pifpouf !!! Et souvent aussi c'est d'avoir des personnes différentes, qui n'ont pas le même background, pas la même expérience. » (Entrepreneur 9)

À différents niveaux les entrepreneurs ont tous mentionné l'importance de côtoyer des gens différents, de collaborer pour faire émerger la créativité et l'innovation. Pourtant, nos résultats démontrent que dans le cas présent, les organisations et les entrepreneurs ont un effet sur les dynamiques des relations possibles au sein du futur lieu de travail partagé. Tel que mentionné plus haut, les dimensions de la mixité organisationnelle doivent être prises en compte. Cette mixité organisationnelle intervient dans la créativité et l'innovation des utilisateurs de ce lieu de travail partagé à travers des préoccupations de nature identitaire, de discordance de besoins et de rapport de proximité et celles-ci ont des répercussions sur ce que les futurs utilisateurs ressentent. Ces préoccupations doivent être répondues afin de contribuer à des sentiments favorables à la production de créativité et d'innovation. Les préoccupations diagnostiquées à l'aide de notre recherche permettront d'apporter une contribution dans le domaine des environnements de travail partagés par plusieurs entités distinctes. Nous démontrons qu'afin de réussir à favoriser la créativité et l'innovation dans et par les environnements physiques de travail, comprendre la mixité organisationnelle entre les organisations ou groupes partageant ces environnements est essentiel.

4.2. Rôle de la mixité organisationnelle

Le concept de mixité organisationnelle tel qu'explicité dans cette recherche est une composante de la cohabitation future qui pourrait être favorable à la créativité et l'innovation des utilisateurs. En effet, la mixité ou le mélange de différents utilisateurs

de différents domaines ou encore avec différentes expertises et les réunir au même endroit fournit un contexte favorable à l'échange et l'émergence de nouvelles idées (Meusburger, Funke et Wunder, 2009). Par exemple, voici ce qu'un participant soulève lorsque nous lui demandons ce que pourrait être un lieu porteur de créativité et d'innovation:

« Il devrait y avoir des scientifiques, des penseurs et de l'expérimentation et plein de ces choses-là et des lieux où ces gens-là se parlent. » (Entrepreneur 4)

Voici un autre extrait de quelqu'un qui nous explique que pour stimuler la créativité, le mélange de plusieurs disciplines est important :

« Alors tu pourrais stimuler la créativité si tu amènes des artistes et des chercheurs qui travaillent dans des éléments pointus... » (Entrepreneur 1)

Ainsi, la mixité organisationnelle a un effet sur la créativité et l'innovation. Dans le cadre de notre recherche, nous avons exploré en profondeur la dualité présente entre les deux groupes et nous avons révélé des préoccupations associées à la mixité organisationnelle résultant de la future cohabitation. En effet, les résultats de notre recherche ont fourni des indications sur les effets anticipés de la mixité organisationnelle qui résulterait d'un projet de cohabitation. L'analyse des résultats a permis de diagnostiquer trois préoccupations (voir figure 4), nous les regarderons une à une dans la prochaine section. Ces préoccupations pourraient être transférables à

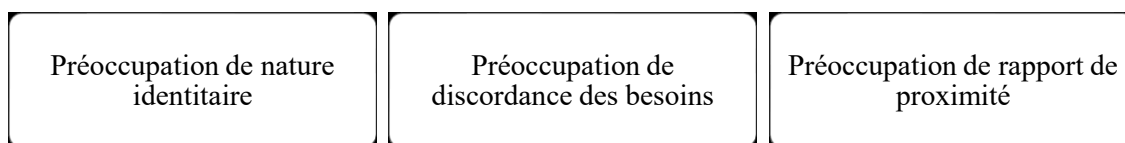


Figure 4: Préoccupations résultant de la mixité organisationnelle

d'autres contextes de cohabitation ayant une mixité organisationnelle similaire, ce qui en font des éléments intéressants pour participer à la discussion scientifique à cet égard (nous reviendrons sur ce point dans notre section de discussion).

La découverte de ces préoccupations permet de constater que, pour les utilisateurs, l'environnement de travail favorisant leur créativité et leur innovation n'est pas que matériel. En effet, comme nous l'avions précédemment établi avec la revue de la littérature, l'environnement physique de travail implique les aspects matériels, mais aussi les relations des individus avec leur environnement et entre eux (Fischer et Vischer, 1997; Nonaka et Toyama 2003; Vithayathawornwong, Dankoet et Tolber, 2003). Dans le cas présent, les rapports entre individus influencent la créativité et l'innovation des utilisateurs du lieu de travail partagé à travers le prisme de cette mixité organisationnelle et les préoccupations qu'elle provoque (voir figure 5).

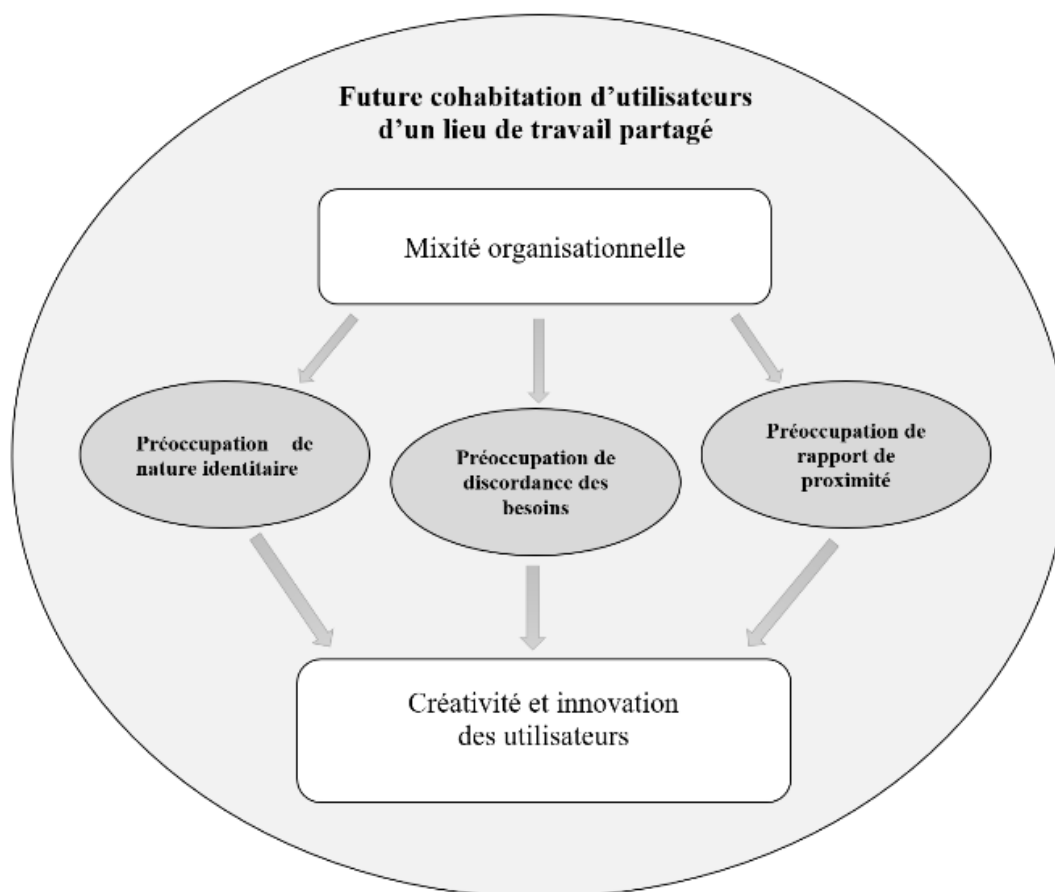


Figure 5: Modèle des effets anticipés de la mixité organisationnelle causée par la cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé

Voici le modèle avec lequel nous expliquerons les effets de la mixité organisationnelle causée par la cohabitation future sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail partagé. La mixité organisationnelle peut avoir différents effets positifs et négatifs. Les résultats de cette recherche ont apporté des réponses quant à l'effet anticipé de la mixité organisationnelle à travers des préoccupations et comment cela influence la créativité et l'innovation des utilisateurs qui cohabiteront au sein du futur lieu de travail partagé.

4.3. Préoccupations associées à la mixité organisationnelle et leurs effets anticipés sur la créativité et l'innovation

La prochaine section présente et explique les trois préoccupations suivantes : de nature identitaire, de discordance des besoins et de rapport de proximité. Pour chaque préoccupation, nous établirons l'effet sur la créativité et l'innovation des futurs utilisateurs. Nous développerons à l'aide de la littérature sur la créativité et l'innovation comment celles-ci affectent le sentiment d'appartenance, de bien-être, d'équité, de confiance et de liberté qui sont identifiés dans la littérature scientifique pour avoir un impact sur la créativité et l'innovation dans un lieu donné.

4.3.1. Préoccupations de nature identitaire

La première préoccupation diagnostiquée est de nature identitaire. Elle fait référence au concept d'identité organisationnelle qui prend corps dans une logique de similitude et d'appartenance, et ce, aux niveaux organisationnel et institutionnel (Lejeune et Vas, 2011). Partageant les valeurs, les normes et les modes de travail, les membres d'une organisation s'identifient à leur groupe et y développent leur appartenance. Notons aussi que la formation de l'identité est en grande partie façonnée par les relations avec les autres, à la fois par l'identification avec les autres et par la différenciation des autres (Meusburger, 2009).

Chaque organisation a sa propre culture (Chanlat, 2006). Le sens de la culture nourrit l'identité organisationnelle ainsi que la configuration spatiale et l'esthétique, qui, placées conjointement, contribuent à créer l'univers symbolique de l'organisation (Turner et Myerson, 1998).

Tel que présenté plus bas, les futurs utilisateurs du bâtiment à l'étude ont soulevé l'importance de pouvoir sentir que le lieu leur ressemble, de pouvoir y ressentir

une appartenance, mais aussi qu'ils ont la possibilité de s'approprier le lieu. En effet, l'environnement physique de travail se doit d'être l'expression de qui ils sont. Cette cohabitation future amène cette préoccupation en lien avec le partage du même environnement de travail. De plus, la présence de plusieurs organisations influence ce sentiment d'appartenance et par le fait même la performance potentielle de créativité et d'innovation.

4.3.1.1. Confronté à une autre culture organisationnelle

Pour certains, l'impression de ne pas sentir que le lieu représente qui ils sont a un grand impact sur leur désir d'y aller et de le fréquenter. Il est important pour les utilisateurs de sentir que le futur lieu de travail partagé sera un endroit où toutes les cultures pourront être exprimées afin d'ancrer leur identité et de favoriser leur créativité et innovation.

Les futurs utilisateurs ont l'impression qu'il y aurait deux groupes distincts dans le bâtiment et selon nos observations, cela a un effet sur leur impression d'être les bienvenus dans le lieu et d'y sentir une appartenance. Voici un extrait :

« Si on arrive et que pour XX, vous entrez là et que toute la gang est là et que c'est un peu fermé. Chacun prend un coin du bâtiment. Je ne suis pas sûr que ça va être propice [...] Et, là on va avoir l'impression d'être des intrus. » (Entrepreneur 7)

Dans cet extrait, le participant nous dit que les membres des organisations peuvent être considérés comme une « gang », soit un groupe avec des caractéristiques en commun et les entrepreneurs, un autre groupe. Cette perspective de deux groupes ou « gangs » se côtoyant exprime bien la préoccupation d'être confronté à une culture d'entreprise différente. Lorsqu'il mentionne : « pas sûr que ça va être propice » il parle de sa créativité, il met l'emphasis sur l'impression de ne pas avoir sa place et que cela affectera sa créativité. Selon cet entrepreneur, l'impression de sentir qu'il y a deux

groupes différents qui se côtoient, mais qui sont différents dans leur nature organisationnelle fera en sorte de diminuer le potentiel de créativité et d'innovation. En effet, se sentir le bienvenu ou encore se sentir à sa « place » associé au sentiment de bien-être a un effet positif sur la possibilité de générer de la créativité et l'innovation (Davis, 2009; Hoff et Öberg, 2015; Landry, 2012; Oksanen et Ståhle, 2013).

Les caractéristiques que les membres des organismes ont en commun et qui diffèrent des entrepreneurs sont entre autres la structure plus hiérarchique, les valeurs plus conservatrices et leur relation avec la créativité et l'innovation. Les observations et les entrevues ont révélé que les organismes ont une culture organisationnelle davantage bureaucratique impliquant différents niveaux hiérarchiques bien définis qui interfèrent avec la flexibilité dans la prise de décision et le partage des idées. Cela a un effet sur leur processus de créativité et d'innovation qui est davantage linéaire et contrôlé que celui des entrepreneurs. En effet, la créativité et l'innovation sont facilitées par une culture souple et flexible, avec une hiérarchie aplanie et soutenante (Kallio, Kallio et Blomberg, 2015; Hoff et Öberg, 2015). Puisque les entrepreneurs s'identifient à une culture beaucoup plus dynamique et adhocratique, ils possèdent une plus grande autonomie d'action et de prise de décision. Toujours selon nos observations, cette culture d'organisation souple des entrepreneurs s'oppose à la culture bureaucratique plus rigide des organismes, ce qui accentue les différences entre les deux groupes. Ainsi, selon les entrepreneurs, la future cohabitation pourrait affecter leur créativité et innovation.

En effet, l'inquiétude d'avoir à côtoyer des entités très différentes au niveau des valeurs a été soulevée lors des entrevues. Les membres des organismes se demandent comment ils vont réussir à partager un lieu avec d'autres utilisateurs différents. Pour eux, il est important de conserver leur identité propre. Voici deux extraits de nos verbatims :

« Moi je veux que quand on ouvre la porte de XX, on sent la personnalité de XX. Ça ne sera pas la personnalité du bâtiment A. Le bâtiment A aura une personnalité et ça ne sera pas celle de XX. Tu vas entrer dans XX et ça va être autre chose, pas mieux pas pire, mais différent. Mais tu sais que tu es chez XX, on a conservé notre nature propre. » (Organisation 1)

« Alors, je reviens à ta question, un building qui regrouperait tous ces organismes-là : est-ce que ça me tente d'y aller ? Non. Est-ce que je pense que ça va favoriser la créativité et l'innovation ? Non. Parce que la nature de ces organismes-là ne l'est pas. [...] De mettre dans un endroit des gens qui sont, de par nature conservateurs, de par nature pas créatifs, puis espérer qu'il y a de la créativité qui va émaner de là, je ne le sens pas. » (Entrepreneur 7)

Les entrepreneurs sont préoccupés par la présence d'organismes très structurés, plus rigides ou bureaucratiques comparativement à eux. Sachant que ceux-ci se décrivent comme flexibles, souples et autonomes, les entrepreneurs ont tendance à être craintifs et ne voient pas comment cette cohabitation peut être bénéfique. Les valeurs des deux groupes semblent éloignées et opposées. Par exemple, voici un extrait d'un entrepreneur qui exprime sa vision de la relation des organismes avec la prise de risque, une valeur importante aux yeux des entrepreneurs :

« L'entrepreneur fait un projet risqué, il est prêt à prendre des risques. Les organismes autour, de par leur conception, sont plutôt le contraire. Ils ne veulent pas prendre de risques, même s'ils financent des entrepreneurs qui eux, prennent des risques. » (Entrepreneur 1)

Effectivement, nous avons constaté que les entrepreneurs qui ont eu l'occasion de rencontrer les membres des organisations ont une image d'eux plutôt stricte et se questionnent sur le fonctionnement et le service client éventuel du futur bâtiment. Voici un extrait d'un entrepreneur qui affirme son avis quant à la réputation des organismes:

« Parce que dans la réalité, les gens qui travaillent dans les organismes, même si on dit aller voir les entrepreneurs en bas, je ne suis pas certain qu'ils vont y aller tant que ça. Parce que ce n'est peut-être pas naturel, culturellement, historiquement et aussi tu y vas sans agenda, donc ça peut paraître comme une perte de temps [...]. » (Entrepreneur 14)

Nous avons réalisé que des disparités entre les valeurs des entrepreneurs et des membres des organisations pouvaient créer des tensions au sein du futur lieu de travail partagé. Ainsi, la préoccupation d'être confronté à une culture et des valeurs différentes et de se questionner sur comment arriver à exprimer son identité organisationnelle est importante afin de procurer aux utilisateurs un sentiment d'appartenance au lieu de travail partagé et ainsi de favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs (Martens, 2011). Les entrepreneurs se questionnent si cette hétérogénéité des deux groupes aura des répercussions sur le caractère que prendra le projet. C'est à travers les aménagements physiques que les solutions peuvent être fournies.

4.3.1.2. Les aspects physiques du lieu

Nous avons vu que l'aménagement et les éléments physiques peuvent participer aux aspects identitaires. Voici un extrait qui illustre la préoccupation de savoir si les entrepreneurs vont se reconnaître dans ce futur lieu où les organismes seront aussi présents:

« Une fois qu'on s'est mis à penser à ça, on s'est dit : « ouais, mais nos clients à nous autres, sont-ils de même et vont-ils se reconnaître? » Si mettons, on les accueillait dans un environnement comme « WeWork », ou comme dans un environnement où tu as 19 espaces de travail, nos clients-là se reconnaîtraient-ils là-dedans? Puis, on s'est posé la question, bien c'est un peu parce qu'on a des inquiétudes. Tu sais on n'a pas dit : « Wow, nos clients vont être contents! » Non, on a dit : « Est-ce qu'ils vont se reconnaître? » (Organisation 1)

L'apparence de ce que va être le projet et de ce qu'il va refléter préoccupe les futurs utilisateurs. Pour les membres des organisations, l'identité organisationnelle est une partie importante de ce qu'ils sont et ils veulent la sentir dans le futur lieu de travail. Voici un extrait d'un entrepreneur qui expose ce que le projet ne doit surtout pas être :

*« Il ne rentre pas dans la bâtisse et là, il se dit : « je suis à la banque »[...]Je pense même à l'entrepreneur plus jeune, la personne qui est un peu plus jeune, il ne veut pas arriver là et voir les encravatés et se dire je ne « fit » pas là-dedans. »
(Entrepreneur 14)*

Pour reprendre le mot « fit », tout comme dans les organisations où l'employé doit ressentir le « fit » pour se sentir engagé, l'entrepreneur lui aussi doit sentir qu'il « fit » pour vouloir venir dans ce futur bâtiment. Il doit encore une fois sentir qu'il a sa place dans ce bâtiment. En effet, l'entrepreneur se questionne aussi sur comment il va réussir à se sentir bien et aussi représenté dans ce futur lieu. À la question de ce qui est essentiel afin de stimuler leur créativité, voici ce qu'un entrepreneur nous a répondu :

« Je pense que c'est d'avoir juste un espace convivial où les gens peuvent se sentir comme bien ». (Entrepreneur 5)

Les utilisateurs ne seront pas confortables dans un environnement auquel ils ne s'identifient pas (Fischer et Vischer, 1997). Pour favoriser sa créativité et son innovation, l'entrepreneur doit se sentir confortable et avoir un certain contrôle sur l'environnement physique dans ce lieu de travail partagé (Martens, 2011; Samani, Rasid et bt Sofian, 2015). Entre autres, pour l'entrepreneur, ce lieu doit permettre le désordre ou en quelque sorte la possibilité d'être modifié pour permettre la créativité et l'innovation. Voici un extrait qui explique bien ce sentiment :

« Puis de s'identifier comme un lieu créatif où le désordre a sa place. C'est un peu bête de dire ça, mais c'est ça pour moi un environnement créatif. Et ça ne veut pas dire que

tout est obligé d'être le bordel, mais qu'il y a certains espaces faits pour ça. » (Entrepreneur 13)

La possibilité de contrôler son environnement, de pouvoir le modifier, et cela en toute liberté, est vraiment important afin de favoriser la créativité et l'innovation de l'entrepreneur et nous y reviendrons aussi plus loin.

Pour sentir que l'entrepreneur a sa place, il y a plusieurs solutions. Pour certains, la solution passe par un membership au niveau du bâtiment ou des salles, par exemple :

« Ça peut venir juste avec un membership. Mettons que mon logo est dans la porte d'entrée, et qu'il est visible, ça voudrait dire que XX serait un partenaire de cet endroit-là. [...] Si je paie un membership, peu importe le prix, il est symbolique. À la limite, tu peux aussi dire, la salle de conférence est commanditée par les entreprises XX qui l'utilisent. » (Entrepreneur 3)

Ainsi donc, l'inquiétude de ne pas sentir son identité organisationnelle est aussi présente dans les aspects physiques du futur bâtiment et de pouvoir exprimer cette identité. Dans cet extrait, nous constatons aussi le besoin d'exprimer son sentiment d'appartenance et que cela peut être possible par de petits ajouts et éléments de nature physique. Dans le cas d'une organisation unique, la question ne serait pas du même ordre. C'est la mixité organisationnelle qui produit cette préoccupation.

Voici ce que cela implique en matière de configuration des espaces. Tel que vu plus tôt, les entrepreneurs démontrent une grande culture d'inventivité, de flexibilité, d'adaptabilité avec une structure plutôt aplanie, contrairement aux membres des organismes, qui eux affichent une culture beaucoup plus hiérarchique. Par exemple, ils veulent des bureaux fermés qui doivent être plus grands, plus le niveau hiérarchique augmente.

« C'est sûr que moi, tout ce qui est directeur ça va prendre un bureau fermé. » (Organisation 4)

Ou encore :

« Bien mettons qu'on dit par exemple qu'on a des bureaux fermés sur le bord des fenêtres (pour les directeurs), mais que tu mets le mur où le corridor vitré, bien la lumière va passer quand même. » (Organisation 2)

Nous comprenons que les membres des organisations considèrent essentiel pour ses directeurs d'avoir des bureaux fermés et bien situés. Nous déchiffrons aussi que la réalité des bureaux est différente pour les deux groupes. Dans le cas des entrepreneurs, c'est plutôt collectif et collaboratif. Voici un extrait :

« D'avoir un bureau, une salle, peu importe quoi, mais d'être là [...] décroisonner, ça va de soi. » (Entrepreneur 13)

Ou encore :

« Des espaces de rencontres, de réunions, en verre totalement transparent. Sinon, il y a des bean bag à côté. C'est tous des mini-bureaux, tu ne veux pas des grands bureaux là, tout se parle, tout est vitré. Il y a des salles de réunion partout. Ça serait vraiment intéressant. » (Entrepreneur 11)

Ou encore flexible :

« Tu sais, que ce soit notre bureau de travail, mais bing bang on change deux trois affaires et on peut s'en servir pour avoir un petit meeting ou un autre arrive ou on se fait une réunion du conseil d'administration. » (Entrepreneur 9)

L'agilité, la flexibilité et l'ouverture sont très importantes pour l'entrepreneur, le lieu physique doit permettre cela afin de stimuler sa création. Les gros bureaux de

type « CEO » ne correspondent pas aux désirs des entrepreneurs qui fréquenteraient le futur bâtiment. Cette culture de collectivité et d'égalité que valorisent les entrepreneurs est reconnue comme un puissant stimulant à la créativité et l'innovation (Martens, 2011). Il faut que le futur bâtiment soutienne cette culture à travers ses espaces afin de favoriser la créativité et l'innovation des futurs utilisateurs.

4.3.2. Préoccupation de discordance des besoins

La deuxième préoccupation se détaille en deux sections : les besoins en termes d'accessibilité en temps ou financière et les besoins en termes de technologies et d'espaces partagés.

4.3.2.1. Besoin d'accessibilité temporelle et financière

L'accessibilité est définie ici par la possibilité d'accès au futur bâtiment. Cela implique entre autres les heures d'ouverture, les moyens financiers d'y avoir une place, l'accès aux technologies et aux services offerts. Lors des entrevues, plusieurs ont soulevé des questions, à savoir si les entrepreneurs vont avoir accès à plusieurs espaces de travail et/ou équipements, quels seront les coûts rattachés, vont-ils avoir accès aux espaces en tout temps et vont-ils se sentir à l'aise d'y aller? En effet, avoir accès au bâtiment et à ses ressources et équipements, selon leur désir, contribue à leur créativité et innovation associé à leur liberté et leur autonomie.

En termes d'heures d'ouverture, la majorité des entrepreneurs a manifesté que leur horaire de travail s'étale en dehors des heures d'ouverture traditionnelles de bureau (travail de soir et de fin de semaine). Lorsque nous leur avons demandé ce qui pourrait contribuer à leur créativité et leur innovation, plusieurs ont mentionné l'accessibilité au futur bâtiment. Voici un extrait :

« Bien, je pense que le propre de l'entrepreneur c'est d'utiliser les moyens qu'il y a autour de lui rapide et facilement accessible et tout. » (Entrepreneur 4)

Donc, le bâtiment et ses espaces doivent être accessibles en tout temps. Plusieurs disent travailler régulièrement plus de 40 heures par semaine. Un participant a même affirmé avoir des journées de travail de 18 heures en moyenne. Voici ce qu'il spécifie quant à son besoin de liberté et de flexibilité :

« Je ne pense pas que je pourrais fonctionner autrement [...] J'ai toujours eu la latitude de faire ce que je voulais, de rentrer à l'heure que je voulais, tant que le travail était fait. » (Entrepreneur 12)

Dans cet extrait, l'entrepreneur nous mentionne l'importance de pouvoir choisir son horaire et d'effectuer les tâches qu'il veut quand il le veut. Cela lui est nécessaire pour stimuler sa créativité. L'autonomie et la liberté sont mentionnées à plusieurs reprises dans la littérature comme ingrédients essentiels à la production de créativité et d'innovation (Amabile, 1988; Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996; Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003).

Voici un autre entrepreneur qui le mentionne aussi :

« Moi, je continue, je travaille 7 jours sur 7, tout le temps, le monde n'en revienne pas. Si vous donnez accès à ces services-là, c'est un truc qui est obligatoire. » (Entrepreneur 9)

Nos résultats ont démontré que les entrepreneurs sont des travailleurs désirant de la flexibilité d'horaire et de l'autonomie. Cependant, les organismes pour leur part, ont plutôt un horaire traditionnel de bureau. Cette différence a un effet en lien avec les méthodes de travail des entrepreneurs versus celles des organismes. Cette cohabitation de méthodes de travail différentes apporte avec elle une multitude de besoins différents

et les entrepreneurs ont besoin de sentir qu'ils ont accès aux espaces et aux équipements et surtout qu'il est possible et accueillant pour eux d'y aller à toutes heures du jour et même tard en soirée. L'autonomie (Amabile, 1988; Meusburger, 2009) ainsi que le bien-être (Davis, 2009; Oksanen et Ståhle, 2013) sont positivement associés à la créativité et à l'innovation.

De plus, plusieurs s'inquiètent non seulement de la présence suffisante de places de stationnement, des espaces réservés aux vélos, des services offerts ou des installations qui permettent l'accessibilité au bâtiment, mais surtout du prix que tous ces services ou installations pourront coûter. Comme nous l'avons vu précédemment, lorsque les entrepreneurs débutent, le moindre revenu est redistribué dans l'entreprise. Donc, chaque dépense doit être calculée afin de créer de la valeur à l'entreprise.

En lien avec ce point, plusieurs ont soulevé que l'accessibilité en termes de moyens financiers serait l'un des principaux enjeux d'accessibilité. Voici un extrait :

« Mais encore là, à quel prix? Moi, s'ils sont à louer et qu'ils sont trop chers, je n'y vais pas ! [...] Et l'abonnement est-il rentable ? À quoi j'ai accès ? » (Entrepreneur 8)

En effet, le centre-ville où sera situé le bâtiment est vraiment intéressant au niveau de l'environnement immédiat, c'est-à-dire les petits cafés, boutiques, cinéma, théâtre, places publiques, bref un endroit stimulant et attirant, mais le coût des espaces de travail est plus élevé. Voici un extrait :

« L'année prochaine on va payer le double, mais même si c'est le double, ça reste moins cher que si je vais au centre-ville. » (Entrepreneur 7)

En ce sens, nous devons mettre en lumière cette préoccupation afin de favoriser l'accessibilité au bâtiment et aux espaces de travail par une variété d'entrepreneurs,

qu'ils débutent dans l'entrepreneuriat ou qu'ils soient plus chevronnés. En effet, il n'est pas favorable à la créativité et à l'innovation de donner accès qu'à une certaine classe bien nantie d'entrepreneurs. Pour arriver à favoriser la créativité et l'innovation, l'accès au bâtiment et à ses espaces, à une multitude d'entrepreneurs variés, doit être encouragé. Puisque, l'accès et la rencontre d'individus aux expériences et aux compétences variés favorise la créativité et l'innovation (Hemlin, Allwood et Martin, 2008; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

De plus, la provenance des ressources des organismes et des entrepreneurs est différente. Pour les organismes, il s'agit de budgets établis selon des standards attribués. Pour les entrepreneurs, la réalité est différente; ils doivent s'activer à trouver des fonds ou sont dépendants du chiffre d'affaires de leur entreprise. Nos observations ont révélé que la préoccupation d'inégalité des ressources pourrait affecter la créativité et l'innovation non seulement des entrepreneurs, mais aussi des organismes. En effet, l'inégalité des ressources présente dans ce contexte de cohabitation influence l'équité et par le fait même la créativité et l'innovation potentielle des utilisateurs puisqu'afin de favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs, l'environnement doit soutenir l'équité (Kallio, Kallio et Blomberg, 2015).

Pour les entrepreneurs, l'inégalité des ressources financières est beaucoup plus marquée, par exemple, ils n'ont pas les mêmes budgets d'exploitation, les mêmes moyens d'acquérir des effectifs de talents et les mêmes ressources au niveau du marketing que les organismes. En effet, les organismes dépendent, pour beaucoup, de financement public et cela leur permet d'avoir accès à un plus grand ensemble de ressources. En outre, les entrepreneurs ont, pour plusieurs, mentionné les différentes réalités propres aux entrepreneurs et aux organismes en lien avec les ressources, soit financières ou d'expertises. Tel que mentionné précédemment, lorsque l'entrepreneur démarre une entreprise, la plupart du temps, les ressources sont limitées. Voici un autre extrait :

« Tout est une question de coûts quand on démarre une entreprise, comme la faire incorporer, le développement de produit, faut prendre des photos, tes déplacements, le transport et tout ça. » (Entrepreneur 9)

L'entrepreneur doit travailler non seulement à développer son entreprise, mais doit, tout à la fois trouver du financement. Accroître son entreprise n'est souvent pas facile et requiert des ressources et du temps. Le temps est aussi une ressource qui semble difficile à avoir pour celui-ci. Du temps surtout pour faire autre chose que travailler, du temps pour penser et pour stimuler sa créativité. Quand on leur demande de quoi ils ont besoin pour être créatifs, beaucoup le soulignent. Voici un extrait :

« Du temps, il faut y penser. [...] Ce qui est difficile des start-ups, c'est qu'on a besoin d'être créatifs, mais on vient vite débordés. [...] Ça prend du temps, c'est de prendre le temps d'y penser, de le planifier, d'en parler. » (Entrepreneur 4)

Pour ceux, qui sont souvent seuls ou peu nombreux au départ d'une entreprise, le temps devient une ressource rare. Cependant, ils ont la perception que les organismes n'ont pas la même nécessité en lien avec le temps puisqu'ils sont plus nombreux et qu'en tant qu'employés les normes sont différentes. En contexte de future cohabitation, cette différence s'accroît et provoque chez les entrepreneurs une impression d'iniquité. La disparité des ressources provoque une inquiétude en lien avec l'équité au sein du futur bâtiment. L'impression d'iniquité est associée à une baisse de créativité et d'innovation (Simmons, 2011).

4.3.2.2. Besoins en termes de technologies et d'espaces partagés

Plusieurs entrepreneurs rencontrés nous ont mentionné qu'ils n'avaient pas besoin à l'heure actuelle de technologies complexes pour favoriser leur créativité. Ils

soutiennent avoir besoin d'un ordinateur portable et que d'avoir un accès au réseau est suffisant pour eux afin de participer à leur processus créatif. Voici un extrait :

*« Quand c'est trop High Tech ce n'est pas utile. »
(Entrepreneur 14)*

Malgré le domaine dont ils proviennent et qui peut pour certains être très technologique, leur créativité seule ne semble pas se réaliser grâce à la technologie. Cependant, les organismes nous ont tous mentionné que la présence de technologie était essentielle. Voici un extrait :

*« [...] parce que nos tablettes, moi, je ne suis plus capable. C'est la vieille génération. C'est lent, puis c'est décourageant. Ça va nous permettre de travailler un peu plus partout, parce qu'ils veulent installer des VPN. On va être capable d'avoir accès exactement à notre répertoire sur le serveur, même si on est chez nous. Ça, ça va être intéressant. »
(Organisation 6)*

Dans la littérature il est soutenu que la plupart des processus d'innovation proviennent de lieux de travail où se trouvent un large éventail de ressources technologiques (Peschl et Fundneider, 2012). Cependant, il est aussi révélé que des espaces sans technologie et où il est possible de faire une pause de tout stimulus peuvent aussi être favorable à la créativité et à l'innovation (Lee, 2016). Les deux types d'espaces peuvent et doivent être présents, et ainsi répondre aux besoins des deux groupes est souhaitable afin de favoriser la créativité et l'innovation.

De plus, Lamproulis (2007) affirme que c'est principalement la culture d'une organisation qui détermine la manière dont l'espace physique et la technologie favorisent la production de connaissances menant à des projets novateurs. Dans le contexte de ce projet, la mixité organisationnelle a le potentiel de définir l'espace physique et la technologie afin de créer un lieu favorisant des réalisations novatrices.

Les besoins en termes de technologie ne sont pas les mêmes, mais cela est positif quant au potentiel de créativité et d'innovation des futurs usagers si (et seulement si) la préoccupation est prise en compte.

Tout au long de la recherche, les entrevues ont permis de comprendre davantage les besoins des entrepreneurs et de comprendre différentes dimensions de leur réalité. Elles ont aussi permis de percevoir que l'expérience que certains ont eue avec certains organismes n'a pas toujours répondu à leurs attentes. Cependant, plusieurs espèrent que ce nouveau bâtiment permettra de décomplexifier les services offerts aux entrepreneurs et d'offrir des services adaptés à leur réalité et ainsi favoriser leur développement. Puisque la créativité et l'innovation sont un besoin et un impératif important pour l'entrepreneur, celui-ci bénéficiera de l'aide adaptée et permettra de contribuer à produire de nouvelles idées.

Avoir accès à des espaces partagés avec des organismes qui les accompagnent dans leur évolution peut être bénéfique aux entrepreneurs puisque cela peut favoriser les rencontres et les collaborations. Tel que mentionné auparavant, l'environnement physique doit servir à harmoniser les interactions afin de produire des collaborations soutenant la production de créativité et d'innovation. En effet, les organismes ont soulevé le besoin de collaborer davantage en réalisant des interactions programmées ou spontanées. La majorité des organismes ont mentionné à quel point la proximité des uns avec les autres pourrait favoriser une collaboration déjà présente, mais sous-utilisée. Voici un extrait qui traite de cette interaction désirée :

« [...] Et un milieu comme la salle à manger, c'est que tu n'as pas d'obligation de résultat, donc quand tu parles de ton dossier, tu parles ouvertement de ton dossier. Ils vont t'amener des idées et de toute façon ce n'est pas grave si ça ne fonctionne pas, ce n'est pas dans le cadre du travail. Donc, il y a beaucoup de choses qui se passent dans ces moments-là. (Rencontre dans la cafétéria pour diner) [...] Alors, quand il y aura ces espaces-là inter-organisationnels, t'imagines la

*richesse de ce qu'on va être capable de développer ? [...]»
(Organisation 3)*

En conclusion, la proximité qu'apporte la cohabitation entre organismes et entrepreneurs peut servir ou desservir la créativité et l'innovation. Dans la prochaine section, nous élaborons justement sur cette préoccupation en rapport à la proximité.

4.3.3. Préoccupation de rapport de proximité

La proximité qu'apporte avec elle la cohabitation future d'organismes et d'entrepreneurs préoccupe plusieurs entrepreneurs. De même certains organismes se demandent comment seront matérialisées les limites et la privacité dans le futur bâtiment.

Voici un extrait qui démontre que le projet soulève des questionnements :

« Et la fonction accueil [...], est à discuter, est-ce que le client va là ou bien là? » (Organisation 2)

Quels seront les accès aux entrepreneurs, quelles zones seront privées et quelles zones seront publiques et comment se dérouleront les interactions au sein du futur bâtiment ? Ce sont toutes des questions qui ont été soulevées lors des entrevues par les participants. La proximité est un enjeu important pour la réussite de la future cohabitation.

Rappelons-nous qu'il y a présence de mixité organisationnelle impliquant la présence de cultures organisationnelles et d'expertises différentes, la présence de disparité des ressources et la présence d'impératifs de performance différents, ce qui a un effet sur la cohabitation future. La proximité entre deux groupes différents et qui

n'ont pas les mêmes impératifs de performance semble soulever de l'inquiétude en lien avec le jugement que pourraient avoir les organismes envers les entrepreneurs.

4.3.3.1. Sensation de jugement

La sensation de jugement soit sur leur parole, leur apparence ou leur action est une crainte ressentie par certains des futurs utilisateurs du lieu de travail partagé. Cette crainte pourrait les freiner dans leur créativité et innovation s'ils ne sentent pas que l'environnement de travail leur offre un climat d'ouverture à la différence et à la nouveauté (Amabile, 1988; Martens, 2011). En fait, la nature sociale du groupe rend publique la performance individuelle, et les individus peuvent être réticents à exprimer des idées inhabituelles ou "lointaines" en raison de l'inquiétude suscitée par la façon dont elles seront reçues. (Meusburger, 2009).

Un lieu qui encourage l'émergence de créativité et d'innovation doit être un lieu de confiance où chacun est libre d'exprimer ses idées et de se sentir confortable (Kallio, Kallio et Blomberg, 2015). De plus, voici un extrait qui soutient cette importance :

*« Donc un lieu créatif, c'est un lieu d'échange, mais où on peut, encore une fois, s'ouvrir sans se faire juger. »
(Entrepreneur 7)*

S'exprimer ou exprimer des idées sans qu'elles soient dès la première ébauche rejetées est profitable à la créativité et à l'innovation. Voici un extrait d'un entrepreneur qui le souligne :

*« Je sors des idées et souvent ce qui est bon c'est d'en sortir des idées même s'il y en a des pas bonnes. Souvent, on dit bien il en faut mille pas bonne pour une bonne. »
(Entrepreneur 3)*

Dans le futur lieu de travail partagé, les entrepreneurs ont mentionné que la présence des organismes pourrait amener la présence d'une sorte de jugement qui pourrait les freiner dans leur processus créatif. Certains entrepreneurs étaient très soucieux de partager des espaces avec certains organismes qui les accompagnent dans leur projet entrepreneurial de crainte de ne pas avoir l'opportunité de s'exprimer librement ou de faire face aux jugements de ceux-ci. De surcroît, comme mentionné plus tôt, pouvoir exprimer ses idées afin de les faire évoluer est essentiel à la créativité. Voici un extrait :

« Souvent en tant qu'entrepreneur on a peur de partager nos idées, mais c'est important de les partager, d'un pour se les faire « challenger » et de deux pour trouver des solutions créatives. » (Entrepreneur 9)

Conformément à la littérature, s'exprimer et lancer des idées sans se faire juger est primordial afin de favoriser la créativité et l'innovation (Amabile, 1988; Kallio, Kallio et Blomberg, 2015; Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003; West, 2002). Tout comme le souligne West (1990), l'innovation est renforcée que lorsque les membres de l'équipe perçoivent qu'ils peuvent proposer de nouvelles idées et solutions sans être ni jugés ni critiqués.

Voici un autre extrait de cette crainte partagé par un entrepreneur :

« Je pense que les entrepreneurs vont se sentir épiés par les organismes, pour leur dire oui ou non pour leur projet, parce que n'oublie pas l'aspect, ils sont juges de ce que tu fais, puis ça c'est difficile. » (Entrepreneur 1)

Si les utilisateurs ont l'impression que leurs idées vont être jugées, ils seront moins enclins à les exprimer. En effet, il est tout aussi important pour les entrepreneurs que pour les organisations, que l'idée qui est produite ne soit pas ridiculisée, si l'on veut fournir un cadre favorisant la créativité et l'innovation (Ko et Butler, 2007). West

(1990) mentionne l'importance de fournir un lieu où règne une sécurité participative afin de faciliter l'innovation.

Selon les entrepreneurs rencontrés, les organismes accompagnateurs doivent les aider, certes, mais ont aussi un pouvoir de fournir du financement et cela place les entrepreneurs en position de vulnérabilité.

Voici un autre extrait qui expose ce sentiment de jugement en lien avec l'expression des idées et l'impact de la présence des organismes :

« Un élément que j'entrevois comme un peu problématique avec un espace comme celui-là. Une des contraintes que j'aurais, mettons que je vais recevoir un client dans cet endroit-là, je suis aussi assujetti au regard et à l'évaluation des organismes qui appuient mon entreprise. Donc la façon dont je vais interagir avec les individus, quand je vais être là-bas, ce sera non seulement pour l'individu en question que je reçois, mais aussi parce que je sais qu'il y aura d'autres gens qui vont me regarder. Et ce n'est pas quelque chose qui est nécessairement positif. [...]je me sentirais assurément observé et jugé ». (Entrepreneur 4)

En somme, cette préoccupation est importante à identifier afin de comprendre comment l'entrepreneur peut concevoir une cohabitation future avec des organismes qui les accompagnent. Est-ce que la solution passe par des espaces de plusieurs types comme privés et réservés aux entrepreneurs ou des étages distincts? Il existe plusieurs possibilités, mais pour arriver avec la bonne solution, il faut prendre connaissance de cette préoccupation associée à la mixité organisationnelle et encourager le lieu à fournir des espaces-temps de libre expression et de sécurité qui met en confiance les utilisateurs.

De plus, certains entrepreneurs ont aussi mentionné la possibilité de se faire juger en lien avec leurs comportements et/ou leur habillement. Voici un extrait :

*« Dans ce contexte-là quand je n'ai pas d'interaction professionnelle, je suis en shorts et en gougounes. Je m'autorise un look différent. Si moi j'avais demandé à te rencontrer pour t'exprimer un projet, je ne serais pas en jeans, j'aurais des pantalons à plis, un veston et une chemise. »
(Entrepreneur 3)*

Avec cet extrait, nous comprenons que le lieu de travail pour un entrepreneur n'est pas nécessairement associé à un contexte professionnel. C'est vraiment intéressant, puisque jusqu'à présent, nous associons le lieu de travail avec le contexte professionnel. Dans la situation actuelle, l'un des deux groupes associe le futur bâtiment à un lieu de travail intégrant celui-ci à un contexte professionnel, pour l'autre groupe ils ne vont pas nécessairement de pair et cela affecte leurs perceptions. Nous pouvons supposer que les limites brouillées entre travail et vie personnelle contribuent à voir le travail comme une activité pluri contextuelle. Les entrepreneurs peuvent percevoir le lieu de travail d'un œil différent qu'un employé traditionnel. Est-ce que le contexte plus professionnel du futur bâtiment est un contexte favorisant la créativité et l'innovation ? Pour certains, il semblerait que non, mais d'un autre côté l'opportunité de partager un réseau et de faire des rencontres professionnelles l'est pour plusieurs autres. La proximité avec les organismes offre plusieurs possibilités pour l'entrepreneur, reste à voir de quelle nature seront les espaces partagés.

4.3.3.2. Rapport de force

La relation que les entrepreneurs ont avec les organismes est très importante quant à la réussite du projet. L'observation de cette dynamique et les entrevues nous ont permis de distinguer que la proximité amène avec elle aussi un rapport de force. Il est ici question du sentiment de confiance et de liberté exprimé à travers l'impression de contrôle et de pouvoir. Rappelons-nous que fournir un lieu où les utilisateurs se sentent en liberté et dans lequel ils ont un certain pouvoir et un certain contrôle est

capital pour favoriser la créativité et l'innovation (Andriopoulos, 2001; Martens, 2011; Vithayathawornwong, Dankoet et Tolber, 2003).

Afin de constater concrètement ce que représente rapport de force pour les entrepreneurs, voici un autre extrait qui illustre qu'à l'heure actuelle, avant même de travailler au sein d'un bâtiment qui regroupe, ce que les entrepreneurs pensent des interactions avec les organismes et comment cela peut être difficiles parfois :

« J'ai eu à interagir de force avec eux. » (Entrepreneur 3)

Il ne s'agit pas d'interaction de force physique, mais de pouvoir ou d'une lutte pour se faire comprendre. Certains entrepreneurs nous ont expliqué les diverses expériences qu'ils ont eues avec les organismes et que parfois de leur propre chef, ils n'ont pas voulu continuer. Ils ressentent que parfois, ils n'ont pas ce qu'il faut pour gagner cette lutte. Ce sentiment d'impuissance est actuellement ressenti par certains entrepreneurs. Lors des entrevues, d'autres n'ont pas décrit leur expérience de la même façon, mais se sentir à leur merci a fréquemment été soulevé. Cette expression « se sentir à leur merci » est éloquente et probablement due en raison de leur fonction, les organismes ont, en effet, le pouvoir de financer ou non différents entrepreneurs.

Lors des entrevues, plusieurs nous ont mentionné que parfois les organismes étant donné leur rôle, présentaient un comportement strict. Ils sont parfois plus directifs qu'accompagnant, voici un extrait :

*« C'est dans leur attitude, ils vont nous conseiller, mais ce ne sont pas des conseils, ce sont des obligations. »
(Entrepreneur 7)*

Certains entrepreneurs perçoivent à tort ou à raison que les organismes pourraient avoir le contrôle sur le bâtiment et qu'eux n'y auraient pas leur place, ni de pouvoir sur quoi que ce soit. En fait, les entrepreneurs ont, pour la majorité, interrogé

leur position, leur place dans le projet. Ils étaient plusieurs à nous demander s'il y avait des entrepreneurs impliqués dans les décisions. Si ce lieu est pour eux, ils se demandaient pourquoi ne sont-ils pas davantage interpellés? Ils ont l'impression que les organismes prennent les décisions en lien avec le projet et le bâtiment. Ils ressentent une insuffisance au niveau de l'implication des entrepreneurs. Ils craignent de sentir qu'ils entrent dans un bâtiment aux « couleurs » des organismes et que cela ne leur procure pas l'envie d'y aller, ni d'y travailler. Voici un extrait :

« Il faut qu'ils aient envie de rentrer dans ce building-là et s'ils n'ont pas envie de rentrer dans ce building-là, bien on a un problème. » (Entrepreneur 14)

En effet, cet extrait renforce l'idée de fournir un lieu accueillant et où l'entrepreneur se sent bien, ce qui est essentiel à sa créativité.

Donc, dans l'espoir d'attirer les entrepreneurs à vouloir entrer dans le bâtiment et venir soit consulter les organismes ou tout simplement travailler et interagir, le bâtiment doit les représenter. En somme, si certains entrepreneurs ont rapporté la faible implication des entrepreneurs dans le processus de décision en lien avec la planification du futur bâtiment ou de sa gestion, ils ont surtout évoqué que l'implication minimale des entrepreneurs n'encourage pas ceux-ci à se sentir parties prenantes du projet.

De plus, pour favoriser leur créativité et innovation, ils doivent évoluer dans un environnement égalitaire et bienveillant où ils se sentent bien et où ils ont la possibilité de s'approprier leur espace. Voici ce qu'un entrepreneur nous répond lorsque nous lui demandons comment favoriser sa créativité et son innovation en lien avec un lieu en soi :

« Je pense que c'est d'avoir juste un espace convivial où les gens peuvent se sentir comme bien. Tu sais un endroit qui est relativement neutre, mais accueillant et confortable où les gens ont cet espace-là ou ils se donnent cet espace-là pour

interagir, pour s'intéresser aux gens pour créer des liens. »
(Entrepreneur 4)

Donc, être bien dans un espace et ne pas sentir de pression soit sociale ou professionnelle. Un lieu qui permet de se sentir bien, voilà un lieu qui favoriserait l'inspiration et la créativité. Un lieu sans pression, ni tension et qui met en valeur le bien-être. Avec les organismes à proximité, l'aménagement des espaces devra tenir compte de cet aspect et être conçus avec discernement.

Octroyer davantage de pouvoir aux entrepreneurs pourrait équilibrer et harmoniser la future cohabitation. Pouvoir avoir le contrôle sur le lieu ou les espaces de travail est une manière d'amener les utilisateurs à s'approprier le lieu et à favoriser leur créativité et innovation. Le contrôle permettra de fournir aux utilisateurs un confort psychologique et leur permettra de produire davantage de créativité et d'innovation (Samani, Rasid et bt Sofian, 2015).

Voici un extrait d'un entrepreneur qui le souligne :

« Bien, pour créer une appartenance, pour moi, ça c'est essentiel, qu'ils aient le contrôle. » (Entrepreneur 4)

Comment leur donner le contrôle, où leur donner le contrôle et sur quoi et dans quelle proportion peuvent-ils avoir le contrôle? Ce sont toutes des questions qui doivent être prises en considération afin de fournir un lieu attirant pour les entrepreneurs.

Voici un entrepreneur qui soulève l'intérêt d'aller consulter des entrepreneurs pour le projet :

« Même que là, j'irais peut-être les consulter à savoir si eux ne voudraient pas faire un partenariat, ou quelque chose. » (Entrepreneur 8)

La consultation est importante pour faire sentir à l'entrepreneur qu'il a son mot à dire dans le projet. À notre connaissance, selon les entrevues et observations réalisées, les entrepreneurs n'ont eu jusqu'à présent qu'une implication légère dans ce projet. Ainsi, suite aux entrevues, plusieurs ont manifesté la préoccupation de sentir qu'ils ont autant de pouvoir que les organismes participant au projet. Nos observations ont révélé que le rapport de force perçu par les entrepreneurs peut être un indicateur important quant à la présence d'entrepreneurs dans le bâtiment. Ils ont soulevé l'importance de sentir qu'ils ont contribué à ce bâtiment que ce soit dans sa planification et/ou son élaboration que dans la gestion de celui-ci. Pour les futurs usagers du lieu de travail partagé c'est important de sentir que les entrepreneurs ont contribué au projet.

Par exemple, une idée plaisante a été mentionnée par un entrepreneur, avoir des signes physiques de l'implication des entrepreneurs dans le bâtiment. Voici l'extrait :

« Pour la salle super cool, que tu choisis de recevoir là-bas, que les gens voient que moi j'ai contribué à ce que ça ait lieu. Ça ne me dérange pas qu'il y ait cent entreprises qui aient contribué, je veux juste être l'une d'elles. Je ne suis pas juste là parce que quelqu'un me rend service. » (Entrepreneur 3)

Afin de contribuer à leur créativité et innovation, les individus doivent s'appropriier le projet. En effet, tel que vu dans la littérature, le manque de sentiment d'appartenance découlant de la territorialité peut amener les membres de l'organisation à rechercher moins d'interactions avec les autres membres et agir de manière à contrecarrer le partage des connaissances, la coopération et la circulation flexible des ressources ce qui aura pour effet de retarder la productivité et l'innovation organisationnelle (Brown, Lawrence et Robinson, 2005).

La proximité qu'apporte le projet représente, pour certains, une préoccupation et il existe des solutions pouvant être amenées par les environnements physiques. L'environnement physique du futur bâtiment peut être réalisé en ayant comme objectifs

d'équilibrer les forces et permettre à tous d'y trouver sa place. De plus, la configuration et l'aménagement des espaces sont des outils fortement importants. Ils représentent une possibilité de contribuer à harmoniser les interactions pour atteindre les résultats souhaités. De plus, afin d'équilibrer les forces, l'implication des entrepreneurs peut prendre diverses formes, par exemple, faire participer des représentants (élu démocratiquement) de l'ensemble des collaborateurs et des utilisateurs sous forme de comité décisionnel et de procéder à un changement régulier des personnes responsables des décisions afin de créer du dynamisme favorisant l'innovation.

4.4. Conclusion

Nous voulons rappeler qu'afin de favoriser la créativité et l'innovation des futurs utilisateurs d'un lieu de travail impliquant une mixité organisationnelle, plusieurs éléments doivent être pris en considération. Premièrement, les utilisateurs doivent ressentir du bien-être, sentir qu'ils y ont leur place, que ce lieu leur est accessible, qu'il les représente et qu'ils peuvent participer d'une certaine manière, à son élaboration et à sa gestion. Ensuite, ils doivent sentir qu'ils vont évoluer dans un environnement de confiance permettant une liberté d'expression et d'identité. Puis finalement, ils doivent sentir que ceux qui les entourent, sont ouverts et ne doivent pas ressentir de jugement externe ou de rapport de force difficile. Diagnostiquer ces préoccupations est essentiel au bon fonctionnement du projet. En effet, selon Bareil (2008), le diagnostic des préoccupations offre des éléments pour ajuster, raffiner et peaufiner le type d'interventions qui sera le plus adéquat.

5. CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION

Ce dernier chapitre présente l'interprétation des résultats et quelques réflexions en lien avec ceux-ci. Nous présenterons également les contributions tant scientifiques que pratiques de ce mémoire. Pour terminer, nous exposons les limites de cette recherche et aborderons quelques pistes de recherches futures.

Mixer différents utilisateurs a des incidences sur les relations présentes et futures dans l'environnement physique de travail partagé par ceux-ci. Les lieux agissent comme un point de rencontre ou un catalyseur rassemblant des personnes, des idées et des ressources (Meusburger, 2009). La cohabitation de plusieurs utilisateurs implique que ceux-ci partagent des espaces, mais aussi des ressources et des équipements. Cette cohabitation apporte avec elle une proximité et des dynamiques de relations variées. Afin de caractériser et de comprendre les effets de cette cohabitation sur la créativité et l'innovation des utilisateurs, nous avons distingué le concept de mixité organisationnelle qui n'était, jusqu'à maintenant, pas présent dans les recherches sur la créativité et l'innovation en lien avec les environnements de travail.

5.1. Comprendre les préoccupations

Nos résultats ont soulevé des préoccupations en lien avec les relations d'utilisateurs différents au sein d'un futur lieu de travail partagé. Les préoccupations qui ont été identifiées sont en lien avec la nature identitaire, la discordance des besoins et le rapport de proximité. Afin de mieux comprendre les effets possibles de cette mixité organisationnelle, nous sommes d'avis qu'approfondir ces préoccupations pourrait aider à les surmonter.

Tout d'abord, voyons ce qu'est une préoccupation et comment elle se détermine. Elle se définit comme étant un souci, une inquiétude qui occupe l'esprit (Le Parisien, 2019). Elle est aussi décrite comme une idée fixe ou une obsession. Bareil (2004) l'atteste, c'est un souci, une inquiétude, un questionnement par rapport à un élément spécifique. Les préoccupations peuvent avoir plusieurs origines et se référer à des éléments passés, présents et futurs (Bareil, 2004). Selon Bareil (2004), la préoccupation ne dépendrait pas de la personnalité de l'individu, mais de l'élément spécifique qui la suscite. De plus, les préoccupations, qui représentent les expériences et les sentiments par rapport à un objet spécifique, seraient en mesure de prédire les comportements de soutien et de résistance des individus (Meunier, 2010).

Une préoccupation est un sujet sur lequel on s'interroge et sur lequel on aimerait avoir des éclaircissements ou des éléments de réponse. Il ne s'agit pas nécessairement d'un problème, mais plutôt d'inquiétudes et de questions face à une situation actuelle ou anticipée. Bareil et Savoie (1999, p. 14)

La situation est anticipée, elle n'est pas encore actuelle. En effet, à l'heure actuelle, il n'y a pas encore de cohabitation entre les entrepreneurs et les organismes. D'où l'identification de préoccupations. Dans l'objectif de favoriser la créativité et l'innovation des utilisateurs du futur bâtiment, nous devons identifier ces préoccupations et les traiter avant de construire celui-ci. Sans oublier que, comme le précise Bareil (2008, p.98) : « le diagnostic des préoccupations permet de réagir adéquatement par des interventions ciblées, faites sur mesure et réalisées au moment opportun. » Ainsi, prendre connaissance de celles-ci permettra aux acteurs d'intervenir adéquatement afin d'accroître les chances de réussite du projet. Les préoccupations identifiées ont un effet sur les sentiments ressentis par les futurs utilisateurs soit les sentiments d'appartenance, de bien-être, d'égalité, de confiance et de liberté. Ses sentiments sont identifiés dans la littérature (Amabile, 1988; Andriopoulos, 2001;

Kallio, Kallio et Blomberg, 2015; Klijn et Tomic, 2010; Oksanen et Stähle, 2013; Pitta, Wood et Franzak, 2008) pour contribuer à l'émergence de créativité et d'innovation, donc il est important de les encourager.

5.2. Futur environnement de travail partagé

5.2.1. Nature identitaire

La littérature actuelle traite davantage de milieux de travail où le contexte favorisant la créativité et l'innovation d'utilisateurs regroupe des utilisateurs semblables et partageant une majorité d'éléments en commun, telle la culture organisationnelle (Klijn et Tomic, 2010; West, 2002). De plus, un environnement physique approprié doit coexister avec un environnement social approprié afin de soutenir, d'une manière primordiale, le bien-être, qui crée un terrain fertile pour la croissance d'activités créatives (Dul et Ceylan, 2011; Fuzi, 2016).

L'environnement favorable à l'innovation doit être un lieu impartial où peuvent se produire des rencontres (Klijn et Tomic, 2010). Les espaces (sociaux) communs au sein de lieux de travail où les employés de différentes divisions ou départements peuvent se réunir pour discuter d'idées sont un terreau propice à l'innovation (Fuzi, 2016). Ce que nous proposons de nouveau est que la mixité organisationnelle aura un effet sur les relations dans ces lieux, ce qui n'avait pas été identifié par la littérature. Les futures recherches devront donc considérer la mixité organisationnelle pour traiter de créativité et d'innovation en contexte de cohabitation.

En d'autres termes, la présence de diverses identités organisationnelles pourrait encourager ou diminuer la production de créativité et innovation au sein du futur lieu de travail. Ainsi, il faut créer un environnement égalitaire (Kallio, Kallio et Blomberg,

2015) auquel les usagers peuvent s'identifier (Martens, 2011), se sentir bien et libres et dans lequel ils ont le contrôle et l'opportunité de s'impliquer afin de contribuer à leur créativité et innovation (Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003).

5.2.2. Discordance des besoins

Lors de l'analyse des résultats, il s'est avéré qu'à travers les préoccupations diagnostiquées, il existe des besoins différents et propres à chacun des groupes en termes d'accessibilité, d'espaces et de technologies. L'analyse des besoins et des préoccupations nous informe que plusieurs espaces doivent être créés afin de contribuer à une harmonie dans les interactions et en lien avec la proximité spatiale. Cette harmonie et son effet sur le sentiment de bien-être sont essentiels pour favoriser la créativité et innovation (Dul et Ceylan, 2011).

Concevoir des espaces de travail qui répondent aux différents besoins en lien avec les caractéristiques de groupes impliquant le type de profession, le travail à effectuer et/ou la phase de création est nécessaire pour réussir à satisfaire les impératifs de créativité et d'innovation des utilisateurs d'un futur lieu de cohabitation. Par exemple, certains auront des besoins multiples en matière de communication ou de partage d'information dépendant d'où ils sont dans leur processus de création et des raisons qui les amènent à fréquenter ce lieu. En somme, varier les espaces de travail et leurs caractéristiques permet de répondre à une variété de besoins.

5.2.3. Rapport de proximité

Notons que les résultats de notre recherche peuvent nous aider à comprendre davantage les dynamiques d'interaction et de proximité futures qu'apporte le contexte de cohabitation sur la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un lieu de travail

partagé. Selon, Boschma (2005), la capacité des organisations à apprendre et à innover nécessite une certaine proximité cognitive, physique, institutionnelle, organisationnelle et sociale. Précisément, il affirme que non seulement trop peu de proximité, mais aussi trop de proximité pourraient s'avérer nuisibles à l'apprentissage interactif et à l'innovation. Ainsi des zones de proximité sont essentielles et doivent être planifiées entre les divers organisations et entrepreneurs. De plus, il faut savoir que ce sont les relations sociales fondées sur la confiance qui facilitent l'échange de connaissances tacites qui, par nature, sont beaucoup plus difficiles à communiquer et à échanger (Nonaka, Toyama et Konno, 2000). Ce transfert de connaissances est crucial à l'émergence de créativité au sein d'un environnement de travail (Appel-Meulenbroek, de Vries et Weggeman, 2016).

De plus, selon Boschma (2005), une trop grande proximité cognitive pourrait provoquer l'adhésion à des idées semblables et diminuer le potentiel d'innovation. Autre aspect intéressant recueilli dans Boschma (2005), la création de connaissances et l'apprentissage dépendent souvent de la combinaison de capacités diverses et complémentaires d'agents hétérogènes au sein d'organisations et entre organisations. De par ces constatations, il est impératif de les réunir pour créer de nouvelles connaissances et de nouvelles idées. Il s'agit tant d'agents hétérogènes intra organisationnels qu'inter organisationnels. Tout cela afin de favoriser le partage et la pollinisation croisée des idées utiles à la créativité et à l'innovation (Pitta, Wood et Franzak, 2008).

Ensuite, en adéquation avec la littérature, aplanir les niveaux hiérarchiques dans une organisation est favorable à la créativité et l'innovation (Kallio, Kallio et Blomberg, 2015). De plus, les symboles de surveillance et de supervision rigide diminuent le potentiel de comportement créatif (McCoy et Evans, 2002). Nos résultats démontrent aussi que la présence de relation asymétrique de pouvoir a un effet négatif sur la créativité et l'innovation. Tout comme la littérature le spécifie (Martens, 2011),

nos résultats aussi soutiennent que les espaces confortables et neutres sont favorables à la créativité et l'innovation des participants.

Enfin, Vischer (2006) propose le concept de confort environnemental qui comprend trois catégories de confort qui forment une hiérarchie de besoins allant de la simple occupation de l'espace de base au bien-être optimal. Vischer (2006) suggère que les trois types de confort dans l'espace de travail (physique, fonctionnel et psychologique) doivent être satisfaits. Elle suggère que la composante principale du confort psychologique est le « territoire », décrit comme un sentiment d'intimité, de statut et de contrôle de l'environnement. Tout comme le démontrent nos résultats, cela est aussi important pour les utilisateurs d'un lieu de travail partagé afin de contribuer à leur créativité et innovation. En effet, chacun doit pouvoir avoir accès à son territoire puisque la territorialité peut donner aux employés un sentiment de contrôle personnel (Hills et Levy, 2014) important pour leur créativité.

5.3. Contributions scientifiques

Rappelons que la présente recherche a mis en évidence l'effet anticipé sur la créativité et l'innovation de la future cohabitation d'utilisateurs différents dans un même lieu de travail. Le caractère singulier de cette recherche a permis de produire des résultats qui apportent une nouvelle façon de voir la cohabitation de différents utilisateurs dans un lieu de travail partagé et son effet sur la créativité et l'innovation. Nous proposons un modèle (voir la figure 4 dans la section 4.2) qui améliore la compréhension du contexte de cohabitation future et conceptualise l'implication de la mixité organisationnelle dans la créativité et l'innovation des utilisateurs d'un futur lieu de travail partagé à travers des préoccupations. Aucune recherche, à notre connaissance, n'avait traité de mixité organisationnelle en lien avec la créativité et l'innovation. Dans la littérature scientifique, l'effet des relations sociales et de la

proximité est traité à une échelle beaucoup plus macro (Boschma, 2005; Florida, 2003 ; Torre, 2008). Notre approche, quant à elle, est concentrée à l'échelle du lieu de travail.

Par ailleurs, très peu d'études ont été consacrées à la relation entre l'espace physique en milieu de travail et ses effets sur le potentiel de créativité organisationnelle (Sailer, 2011). Notre recherche contribue aux connaissances sur les espaces physiques impliquant une cohabitation future de différents utilisateurs et son effet possible sur la créativité et l'innovation de ceux-ci. Nous avons proposé un nouveau concept en contexte de cohabitation d'utilisateurs différents travaillant dans un lieu de travail partagé : la mixité organisationnelle, qui dorénavant devra être envisagée dans les recherches futures traitant de lieu de travail partagé par des utilisateurs différents.

Nos résultats révèlent que la présence de cultures, d'expertises, de disparité des ressources et d'impératifs de performance différents ont un effet direct sur le potentiel de créativité et d'innovation. De plus, la mixité organisationnelle peut être comprise et gérée par le biais des préoccupations qu'elle engendre, afin de permettre la créativité et l'innovation. Davantage de recherches, dans des contextes différents, seraient pertinentes afin de valider ces résultats. Le fait d'intégrer la mixité organisationnelle dans les futures recherches en environnement de travail partagé peut mobiliser différentes disciplines concernées par les environnements de travail, tels que la sociologie, la théorie de l'organisation, la psychologie de l'environnement, l'architecture et la gestion des installations.

5.4. Contributions pratiques

Dans la pratique, ces résultats peuvent aider les innovateurs, les concepteurs et les décideurs à créer des lieux de travail inspirants, favorisant la créativité et l'innovation. Bien sûr, comme nous l'avons mentionné plus haut, l'environnement physique de travail est un levier important, un outil et une ressource clé afin de répondre

aux changements et afin d'atteindre les objectifs stratégiques arrimés à une culture de créativité et d'innovation. Le diagnostic des préoccupations permet de mieux planifier et de mieux comprendre la dynamique des relations et de concevoir un lieu répondant aux besoins des utilisateurs quant à la production de créativité et d'innovation. Puisque les préoccupations seraient en mesure de prédire les comportements de soutien et de résistance des individus (Meunier, 2010), les identifier et les traiter est essentiel à la réussite du projet. De plus, un bon diagnostic des préoccupations des employés permettrait aux gestionnaires d'intervenir de façon efficace sur des éléments tangibles et de faciliter le passage du changement (Bareil et Savoie, 2003). Ainsi, cette recherche contribue à aider à planifier un futur lieu impliquant une cohabitation d'utilisateurs différents.

Un lieu où différents groupes dont les membres se font confiance et entretiennent une coopération fructueuse est davantage favorable à la production de créativité (Meusburger, 2009). Notre recherche souligne également que l'identité organisationnelle du lieu doit se rapporter aux différents groupes présents dans l'environnement (Martens, 2011). L'action de les regrouper sous un même toit ne peut, à elle seule, contribuer à l'émergence de collaborations aboutissant à de la créativité et de l'innovation. Des éléments doivent être planifiés pour favoriser la cohabitation de diverses identités organisationnelles et encourager les effets positifs de la mixité organisationnelle. Par exemple, la présence d'un agent d'animation peut favoriser l'établissement de relations.

5.5. Les limites de la recherche

Les reproches habituellement faits à l'étude de cas sont classiques et ont été bien relevés par Yin : l'étude de cas serait peu rigoureuse, ses résultats difficiles à généraliser et ce type de recherche consommerait un temps trop important et produirait des documents volumineux et indigestes

en regard de l'intérêt limité des conclusions. Pourtant, il est reconnu que l'étude de cas permet de traiter un matériau empirique très varié, ce qui constitue l'une de ses forces. (David, 2004, p. 4).

Cette recherche présente des limites typiques des études de cas qualitatives. Tout d'abord, en raison de notre positionnement épistémologique et de la méthode appliquée, il n'est pas possible de proposer une généralisation de nos résultats. Toutefois, nous parlerons de transférabilité, comme Prévost et Roy (2015, p. 26) l'exposent, « les connaissances produites sont toujours contextualisées, mais transférables dans la mesure où les utilisateurs potentiels sont capables de les adapter à leur propre contexte ». L'étude de cas a l'avantage d'offrir l'opportunité d'approfondir la compréhension du phénomène dans son propre contexte. De plus, elle donne la possibilité d'avoir accès à des données très riches et de qualité. Ce qui nous a permis de répondre à notre question de recherche.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons sélectionné une stratégie d'échantillonnage hétérogène afin de nous permettre de faire ressortir des éléments qui auraient pu ne pas ressortir avec des groupes d'utilisateurs trop semblables. Il s'agit d'un choix qui a permis d'identifier plus facilement les éléments relatifs à la future cohabitation. Cependant cela peut aussi représenter une limite, puisqu'il peut être plus rare de rencontrer une telle disparité entre les groupes au sein d'environnements de travail partagé.

5.6. Les pistes de recherches futures

Tout d'abord, les environnements de travail qui favorisent la créativité et l'innovation sont actuellement peu documentés en lien avec la cohabitation de divers utilisateurs au sein d'un même lieu de travail. Nous avons exposé l'effet possible de la mixité organisationnelle sur la créativité et l'innovation des usagers de lieux futurs. Le nouveau concept de mixité organisationnelle apporte avec lui la nécessité de revoir les

dynamiques de proximité et les interactions au sein d'environnements de travail partagé et d'analyser son effet sur la créativité et l'innovation des utilisateurs. Ce nouveau concept donc être considéré dans les recherches futures en lien avec les futurs environnements de travail partagés.

Cette recherche introduit des résultats propres à une cohabitation future de deux groupes hétérogènes. Il serait intéressant d'aller explorer le nouveau phénomène de cohabitation lorsqu'il est construit et habité et son effet sur les utilisateurs de ce lieu de travail partagé.

De surcroît, il serait intéressant de poursuivre des recherches ultérieures afin de mieux comprendre les dynamiques de cohabitation de diverses organisations au sein d'un même lieu. Par conséquent, plus de recherches sont nécessaires pour explorer les nouveaux modes de travail en réseaux et comment ceux-ci s'insèrent dans les environnements de travail. En effet, savoir comment les environnements physiques pourront servir les futures modes de travail et leurs relations avec les futures technologies devient de plus en plus important. La nature du travail se modifie et davantage de recherches sont nécessaires en lien avec les environnements physiques de travail (Moriset, 2013). Davantage de recherches sont nécessaires pour accroître la compréhension des changements à venir dans le monde du travail et comment les environnements physiques de travail peuvent les soutenir (Ianeva, Ciobanu et Vacherand-Revel, 2017). En somme, de nombreuses avenues sont envisageables pour de futures recherches en ce qui concerne les environnements physiques de travail et les changements et enjeux que doivent affronter les organisations.

6. CONCLUSION

« Aujourd'hui, la question n'est plus de savoir s'il faut innover seul ou avec les autres, mais plutôt comment faire pour innover avec les autres » (Fabbri et Charue-Duboc, 2016, p. 176). Les dernières années ont amené avec elles des changements dans les méthodes de travail, dans l'organisation du travail et dans les lieux de travail. De nouveaux impératifs, comme l'attraction de la nouvelle main d'œuvre, l'évolution rapide des nouvelles technologies, la créativité et l'innovation, nous poussent à examiner en profondeur les liens entre les environnements physiques de travail et la créativité et l'innovation. Des chercheurs ont démontré que l'arrangement des espaces et la proximité avec les collègues étaient considérés comme contribuant au potentiel créatif du milieu de travail (Vithayathawornwong, Danko et Tolber, 2003). Favoriser la créativité et l'innovation dans un environnement organisationnel est un processus extrêmement compliqué et stimulant comportant de nombreuses variables en constante évolution (Landry, 2012). Vouloir réunir sous un même toit plusieurs utilisateurs différents peut paraître porteur de résultats performants, mais la recherche demeure assez peu développée en lien avec ces questions.

En effet, l'environnement physique de travail n'est pas seulement un contenant, mais comme le souligne Kornberger et Clegg (2004), c'est un catalyseur dans lequel divers faits, personnes, institutions, ressources, infrastructures, opportunités, restrictions, normes, règles et cultures, perçues de manière objective et subjective, interagissent, se modifient mutuellement dans une zone définie. Un simple changement d'une variable tel que la confiance dans les institutions ou les relations personnelles, la disponibilité des ressources ou la compétence des dirigeants, affectera également d'autres variables, telles que l'ouverture de l'échange d'informations, le style de supervision ou la motivation intrinsèque. En d'autres mots, l'ensemble de ces éléments en interaction offre un potentiel susceptible de stimuler ou d'entraver les processus de

création (Amabile, 1988; Hoff et Öberg, 2015; Lee, 2016; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Il n'y a pas seulement la proximité physique qui est importante afin d'harmoniser les interactions, partager les connaissances, favoriser la créativité et l'innovation. D'autres éléments sont nécessaires pour améliorer la performance créative sur le lieu de travail, notamment la présence de valeurs communes, les attitudes encouragées, la disposition émotionnelle, l'engagement commun et le renforcement de la communication, de la confiance, de l'alignement et des réseaux sociaux (Boschma, 2005).

Les résultats de notre recherche ajoutent un élément supplémentaire à cette liste de contributions scientifiques. Nous mettons en évidence l'importance de tenir compte de la mixité organisationnelle et de son implication dans la relation entre les futurs environnements de travail et la créativité et l'innovation. D'autres recherches seront nécessaires pour davantage comprendre les différentes composantes de la mixité organisationnelle et ses effets sur les utilisateurs de futurs lieux de travail partagés.

7. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen, T. J. et Henn, G. (2007). *The organization and architecture of innovation: Managing the flow of technology*. Burlington, MA : Butterworth-Heinemann.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- An, M., Colarelli, S. M., O'Brien, K. et Boyajian, M. E. (2016). Why we need more nature at work: Effects of natural elements and sunlight on employee mental health and work attitudes. *PloS one*, 11(5), 1-17.
- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? Dans F. Guillemette et C. Baribeau, *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure* (p. 26-37). Montréal, Québec : Université McGill.
- Anderson, N., Potočnik, K. et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management decision*, 39(10), 834-841.
- Anthony, S. D. (2017). *The Little Black Book of Innovation, With a New Preface: How It Works, How to Do It*. Boston, MA : Harvard Business Review Press. First eBook Edition. Repéré à <https://books.google.ca/books?id=rZfSWee9JNkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

- Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B. et Weggeman, M. (2016). Knowledge sharing behavior: the role of spatial design in buildings. *Environment and Behavior*, 49(8), 874-903.
- Aries, M. B., Veitch, J. A. et Newsham, G. R. (2010). Windows, view, and office characteristics predict physical and psychological discomfort. *Journal Of Environmental Psychology*, 30(4), 533-541.
- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B. et Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.
- Assenza, P. (2015). If you build it will they come? The influence of spatial configuration on social and cognitive functioning and knowledge spillover in entrepreneurial co-working and hacker spaces. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(3), 35-48.
- Barbillon, E., Moch, A. et Rioux, L. (2006). Psychologie du travail: Appropriation de l'espace et satisfaction au travail. Étude auprès du personnel travaillant en institut universitaire de technologie. *Pratiques Psychologiques*, 12(3), 379-393.
- Bareil, C. (2004). Gérer le volet humain du changement, Montréal, Les Éditions Transcontinental.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.
- Bareil, C., et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion HEC Montréal*, 24, 1-32. Repéré à : <https://www.revuegestion.ca/comprendre-mieux-gerer-individus-situation-changement-organisationnel>
- Bareil, C. et Savoie, A. (2003). Réussir le changement dans le respect des individus. *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles, 319-338.
- Basadur, M. (1997). Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 59-72.

- Baumard, P., Donanda, C., Ibert, J. et Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (3e éd., p. 228-262). Paris, France : Dunod.
- Becker, F. (2002). Improving organisational performance by exploiting workplace flexibility. *Journal of Facilities Management*, 1(2), 154-162.
- Becker, F. et Sims, W. (2000). *Managing uncertainty: integrated portfolio strategies for dynamic organizations*. (Rapport de: The International Workplace Studies Program). Ithaca, New York : College of Human Ecology, Cornell University.
- Becker, F. et Steele, F. (1995). *Workplace by design: Mapping the high-performance workscape*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Becker, F., Quinn, K. L. et Tennessen, C. M. (1995). *The Ecology of Collaborative Work. Workscape 21: The Ecology of New Ways of Working*. Cornell University. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED418277.pdf>
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Bouchard, V. et Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 95-109.
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion? *Management Avenir*, (2), 59-69.
- Brown, T. (2010), *L'esprit Design*. Paris: Pearson.
- Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*, 82, 112-126.
- Brown, G., Lawrence, T. B. et Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, G., et Zhu, H. (2016). ‘My workspace, not yours’: The impact of psychological ownership and territoriality in organizations. *Journal of Environmental Psychology*, 48, 54–64.

- Bruyat, C. et Julien, P. A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165-180.
- Bull, I. et Willard, G. E. (1993). Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 8(3), 183-195.
- Carlopio, J. R. et Gardner, D. (1992). Direct and interactive effects of the physical work environment on attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579-601.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Presse de l'Université du Québec.
- Chanlat, J. (2006). Space, organization and management thinking: a socio-historical perspective. *Advances in organization studies*, 17. Dans: Clegg, S., & Kornberger, M. (Eds.). (2006). *Space, organizations and management theory*. Oslo: Liber.
- Christina, B. D. (2013). An explorative review of the lean office concept. *Journal of Corporate Real Estate*, 15(3), 167-180.
- Cihuelo, J. (2016). Les dimensions cachées du travail en open space : Le cas de téléconseillers en centres d'appels. *Sociologie du travail*, 58(1), 57-79.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY : HarperPerennial.
- Cummings, A. et Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Davenport, T. H., Thomas, R. J. et Cantrell, S. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 23-30.
- David, A. (2004). *Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Communication présentée à la 13^e conférence de l'AIMS, Normandie-vallée de Seine, France.

- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 25-38.
- Davis, M. C., Leach, D.J. et Clegg, C.W. (2011). The physical environment of the office: contemporary and emerging issues, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26. 193-235.
- Davis, T. V. (1984). The Influence of the Physical Environment in Offices. *Academy Of Management Review*, 9(2), 271-283.
- De Paoli, D. et Ropo, A. (2017). Creative workspaces—a fad or making real impact? *Journal of Corporate Real Estate*, 19(3), 157-167.
- Donald, I. (1994). Management and change in office environments. *Journal of environmental psychology*, 14(1), 21-30.
- Dul, J. et Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20.
- Dul, J. et Ceylan, C. (2014). The impact of a creativity-supporting work environment on a firm's product innovation performance: Creative work environment. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1254-1267.
- Dul, J., Ceylan, C. et Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734.
- Duxbury, T. (2012). Creativity: linking theory and practice for entrepreneurs. *Technology Innovation Management Review*, 2(8), 10-15.
- Eisenhard, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Elsbach, K. D. et Bechky, B. A. (2007). It's more than a desk: Working smarter through leveraged office design. *California management review*, 49(2), 80-101.
- Elsbach, K. D. et Pratt, M. G. (2007). The physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2013). The role of physical space in collaborative workplaces hosting entrepreneurs: The case of the 'Beehive' in Paris. Dans *Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices* (p. 1-35). Londre, Angleterre : Palgrave Macmillan Publishers.
- Fabbri, J. et Charue-Duboc, F. (2016). Les espaces de coworking-Nouveaux intermédiaires d'innovation ouverte? *Revue française de gestion*, 42(254), 163-180.
- Fischer, G. N., Tarquinio, C. et Vischer, J. C. (2004). Effects of the self-schema on perception of space at work. *Journal Of Environmental Psychology*, 24(1), 131-140.
- Fischer, G. N. et Vischer, J. (1997). *L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal/Bruxelles, Belgique : De Boeck.
- Florida, R. (2003). Cities and the creative class, *City and community*, 2(1), 3-19.
- Fortin, M.-F. (2010). « Introduction à la recherche : démarche et fondements », Chapitre 1 (In) *Fondements et étapes du processus de recherche*, 2e éd., Chenelière-Éducation, Montréal, 3-22.
- Fuzi, A. (2016). *Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region* [Thèse de doctorat, Université de Cardiff Metropolitan University]. Repository. <https://repository.cardiffmet.ac.uk/bitstream/handle/10369/8468/Fuzi,%20Anita.pdf?sequence=1>.
- Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. (2e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera Theory and Politics in Organization*, 15(1), 193-205.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche réussir son mémoire ou sa thèse en science de la gestion*. Pearson Education France.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy Of Management Annals*, 1(1), 439-477.
- Georgsdottir, A. S. et Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166-175.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, France : Armand Colin.
- Haner, E. U. (2005), Spaces for creativity and innovation in two established organizations. *Creativity and Innovation Management*, 14(3), 288-298.
- Hassanain, M. A. (2006). Factors affecting the development of flexible workplace facilities. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(4), 213-220.
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. et Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building research & information*, 32(6), 510-528.
- Hemlin, S., Allwood, C. M. et Martin, B. R. (2008). Creative Knowledge Environments. *Creativity Research Journal*, 20(2), 196-210.
- Hills, R. et Levy, D. (2014). Workspace design and fit-out: what knowledge workers value. *Property Management*, 32(5), 415-432.
- Hindle, K. (2009). *The relationship between innovation and entrepreneurship: easy definition, hard policy*. AGSE International Entrepreneurship Research Exchange. Deakin University.
<http://www.kevinhindle.com/publications/J4.2009-AGSE-Hindle-Inn-Ent-Pol.pdf>
- Hirst, G., Knippenberg, D.V. et Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behaviour, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.

- Hoff, E. V. et Öberg, N. K. (2015). The role of the physical work environment for creative employees – a case study of digital artists. *International Journal Of Human Resource Management*, 26(14), 1889-1906.
- Holahan, C. J. (1986). Environmental psychology. *Annual Revue Psychology*, 37(1), 381-407.
- Howell, J. M. et Boies, K. (2004). Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *The leadership quarterly*, 15(1), 123-143.
- Hua, Y., Loftness, V., Heerwagen, J. H. et Powell, K. M. (2011). Relationship Between Workplace Spatial Settings and Occupant-Perceived Support for Collaboration. *Environment & Behavior*, 43(6), 807-826.
- Ianeva, M., Ciobanu, R. et Vacherand-Revel, J. (2017). De l'aménagement des bureaux à la transformation des modes de travail: quelles répercussions collectives? *Psychologie du travail et des organisations*, 23(2), 137-158.
- Irani, Z., Sharp, J. M. et Kagioglou, M. (1997). Improving business performance through developing a corporate culture. *The TQM Magazine*, 9(3), 206-216.
- Kallio, T. J., Kallio, K. M. et Blomberg, A. J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity—a longitudinal study. *Facilities*, 33(5/6), 389-411.
- Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H. et Abdul-Ghani, A. A. (2011). An Overview of the Influence of Physical Office Environments Towards Employee. *Procedia Engineering*, 20, 262-268.
- Keeling, T., Clements-Croome, D. et Roesch, E. (2015). The effect of agile workspace and remote working on experiences of privacy, crowding and satisfaction. *Buildings*, 5(3), 880-898.
- Kim, J. et De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.

- Klijn, M. et Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective, *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
- Knight, C. et Haslam, S. A. (2010a). The relative merits of lean, enriched, and empowered offices: An experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity. *Journal Of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 158-172.
- Knight, C. et Haslam, S. A. (2010b). Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being. *British Journal of Management*, 21(3), 717-735.
- Knudsen, T. et Swedberg, R. (2009). Capitalist entrepreneurship: Making profit through the unmaking of economic orders. *Capitalism and Society*, 4(2).
- Ko, S. et Butler, J. E. (2007). Creativity: A key link to entrepreneurial behavior. *Business Horizons*, 50(5), 365-372.
- Kornberger, M. et Clegg, S.R. (2004) Bringing Space Back In: Organizing the Generative Building. *Organization Studies*, 25, 1095–1114.
- Kristensen, T. (2004). The physical context of creativity. *Creativity and innovation management*, 13(2), 89-96.
- Kupritz, V. W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer. *Human resource development quarterly*, 13(4), 427-447.
- Kupritz, V. W. et Hillsman, T. (2011). The impact of the physical environment on supervisory communication skills transfer. *Journal of Business Communication*, 48(2), 148-185.
- Lamproulis, D. (2007). Cultural space and technology enhance the knowledge process. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 30-44.
- Laing, A. (2013). *Work and workplaces in the digital city*. New York: The Center for Urban Real Estate at Columbia University.

- Laing, A. et Bacevice, P. A. (2013). Using design to drive organizational performance and innovation in the corporate workplace: implications for interprofessional environments. *Journal of Interprofessional Care*, 27(2), 37-45.
- Landry, D. R. (2012). *Encouraging Creativity in the Workplace Through the Physical Environment: Focusing of the Office Workstation*. [Thèse de doctorat en Architecture, Université de Nebraska-Lincoln. Digitalcommons. <http://digitalcommons.unl.edu/archthesis/124>.
- Le Parisien. (s. d.). Dans *Dictionnaire Le Parisien en ligne*. <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/pr%C3%A9occupation/fr-fr/>
- Lee, Y. S. (2016). Creative workplace characteristics and innovative start-up companies. *Facilities*, 34(7), 413-432.
- Lee, Y. S. et Brand, J. L. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, 25(3), 323-333.
- Lejeune, C. et Vas, A. (2011). Identité, changement et proximité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (4), 171-187.
- Levin, A. C. (2005). Changing the role of workplace design within the business organisation: A model for linking workplace design solutions to business strategies. *Journal of Facilities Management*, 3(4), 299-311.
- Lewis, M. et Moultrie, J. (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and innovation management*, 14(1), 73-83.
- Maher, A. et von Hippel, C. (2005). Individual differences in employee reactions to open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 219-229.
- Martens, Y. (2011), Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity, *Facilities*, 29(1/2), 63-79.
- Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez, I. (2007). « Analyse causale et modélisation ». Dans R. A. Thiergart, *Méthodes de recherche en management* (3^e éd., p. 350-373). Paris, France : Dunod.

- McCoy, J. M. (2005). Linking the Physical Work Environment to Creative Context. *Journal Of Creative Behavior*, 39(3), 169-191.
- McCoy, J. M. et Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal*, 14(3-4), 409-426.
- McElroy, J. C. et Morrow, P. C. (2010), Employee reactions to office redesign: a naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting, *Human Relations*, (63)5, 609-636.
- Meinel, M., Maier, L., Wagner, T. et Voigt, K. I. (2017). Designing creativity-enhancing workspaces: A critical look at empirical evidence. *Journal of Technology and Innovation Management*, 1(1), 1-12.
- Meunier, S. (2010). Le changement organisationnel: la prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations. PhD en Psychologie, Université de Montréal, Montréal. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3949/Meunier_Sophie_2010_these.pdf
- Meusburger, P. (2009). *Milieus of creativity: The role of places, environments, and spatial contexts*. Dans *Milieus of Creativity* (p. 97-153). Springer, Dordrecht.
- Meusburger, P., Funke, J., & Wunder, E. (Eds.). (2009). *Milieus of creativity: An interdisciplinary approach to spatiality of creativity* (Vol. 2). Springer Science & Business Media.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (traduit par : M. H. Rispal et J. Bonniol). Bruxelles, Belgique : De Boëck.
- Monge, P. R. et Kirste, K. K. (1980). Measuring proximity in human organization. *Social Psychology Quarterly*, 110-115.
- Moriset, B. (2011). *Tiers-lieux de travail et nouvelles territorialités de l'économie numérique: Les espaces de coworking*. Communication présentée au colloque Spatialité et modernité: lieux et territoires, Pau, France.
- Moriset, B. (2013). *Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces*. Lyon, France : Université de Lyon.

- Morval, J. (2007). *La psychologie environnementale*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M., Haner, U., Janssen, S. et Van der Lugt, R. (2007). 'Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in innovation'. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 53-65.
- Newsham, G., Brand, J., Donnelly, C., Veitch, J., Aries, M. et Charles, K. (2009). Linking indoor environment conditions to job satisfaction: a field study. *Building Research & Information*, 37(2), 129-147.
- Ng, C. F. (2016). Public spaces as workplace for mobile knowledge workers. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(3), 209-223.
- Nguyễn-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007), Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition? Dans F. Guillemette et C. Baribeau, *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure* (p. 4-17). Montréal, Québec: Université McGill.
- Nonaka, I., et Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I., Toyama, R. et Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Umemoto, K. et Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. *Technology in society*, 18(2), 203-218.
- Nystrom, H. (1998). The Dynamic Marketing-Entrepreneurship Interface: A Creative Management Approach. *Creativity & Innovation Management*, 7(3), 122.
- Oksanen, K. et Ståhle, P. (2013). Physical environment as a source for innovation: Investigating the attributes of innovative space. *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827.

- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Café, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House Publishers.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: A quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 253-258.
- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. *Managing knowledge for sustained competitive advantage*, 243-273.
- Oldham, G. R. et Brass, D. (1979). Employee reaction to an open plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24, 267-284
- Oldham, G. R. et Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Oldham, G. R., Cummings, A. et Zhou, J. (1995). The spatial configuration of organizations: A review of the literature and some new research directions. *Research in personnel and human resource management*, 13(1-37).
- Oseland, N., Marmot, A., Swaffer, F. et Ceneda, S. (2011). Environments for successful interaction. *Facilities*, 29(1/2), 50-62.
- Parrino, L. (2015). Coworking: Assessing the role of proximity in knowledge exchange. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 261-271.
- Patmore, J., Whittaker, S., Watkins, S. et Hessey, S. (2009), *The management of creativity and innovation*, London, England.
- Peschl, M. F. et Fundneider, T. (2012). Spaces enabling game-changing and sustaining innovations: Why space matters for knowledge creation and innovation. *Organisational Transformation and Social Change*, 9(1), 41.
- Pires, A. (1997) Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique. Dans Poupard, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires,

La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques (p. 113-169). Montréal, Québec : Gaëtan Morin.

- Pitt, M. et Bennett, J. (2008). Workforce ownership of space in a space sharing environment. *Journal of Facilities Management*, 6(4), 290-302.
- Pitta, D. A., Wood, V. R. et Franzak, F. J. (2008). Nurturing an effective creative culture within a marketing organization. *The Journal of Consumer Marketing*, 25(3), 137-148.
- Prévost, P. et Roy, M. (2012). Les études de cas: un essai de synthèse. *Revue Organisations & Territoires*, 21(1), 67-82.
- Prévost, P. et Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Ramírez, A. M., Morales, V. G. et Rojas, R. M. (2011). Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309-318.
- Richardson, C. et Mishra, P. (2018). Learning environments that support student creativity: Developing the SCALE. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 45-54.
- Rioux, L., Le Roy, J., Rubens, L. et Le Conte, J. (2013). *Le confort au travail : que nous apprend la psychologie environnementale?* Québec, Québec : Presses Universitaires de Laval.
- Robertson, M. M. et Huang, Y. H. (2006). Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work*, 27(1), 3-12.
- Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of facilities Management*, 1(3), 247-264.
- Sailer, K. (2011). Creativity as social and spatial process. *Facilities*, 29(1), 6-18.

- Samani, S. A., Rasid, S. Z. B. A. et bt Sofian, S. (2014). A Workplace to Support Creativity. *Industrial Engineering and Management Systems*, 13(4), 414-420.
- Samani, S. A., Rasid, S. Z. B. A. et bt Sofian, S. (2015). Individual Control over the Physical Work Environment to Effect Creativity. *Industrial Engineering & Management Systems*, 14(1), 94-103.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide?. Dans F. Guillemette et C. Baribeau, *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : les questions de l'heure* (p. 99-111). Montréal, Québec : Université McGill.
- Shalley, C. E., Zhou, J. et Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Simmons, A. L. (2011). The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*, 23(1), 9-23.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American psychologist*, 55(1), 151-158.
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399-441.
- Steele, J. et Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), 316-322.
- Steen, J., Blombergsson, M. et Wiklander, J. (2005). Useful buildings for office activities. *Facilities*, 23(3), 176-186.
- Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87-98.
- Stokols, D. (1972). A social-psychological model of human crowding phenomena. *Journal of the American Institute of Planners*, 38(2), 72-83.

- Sundstrom, E. (1986). *Work Places: the psychology of the physical environment in offices and factories*. Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.
- Sundstrom, E., Burt, R. E. et Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101-117.
- Sundstrom, E., Herbert, R. K. et Brown, D. W. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case-study. *Environment and Behavior*, 14(3), 379-392.
- Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R., Osborn, D. et Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222.
- Sundström, P. et Zika-Viktorsson, A. (2009). Organizing for innovation in a product development project: combining innovative and result oriented ways of working—a case study. *International Journal of Project Management*, 27(8), 745-753.
- Szilagyi, A. D. et Holland, W. E. (1980). Changes in Social Density: Relationships With Functional Interaction and Perceptions of Job Characteristics, Role Stress, and Work Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 28-33.
- Timmons, J. A. (1978). Characteristics and role demands of entrepreneurship. *American journal of small business*, 3(1), 5-17.
- Toby, M. E. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 207-225.
- Toker, U., et Gray, D. O. (2008). Innovation spaces: Workspace planning and innovation in U.S. university research centers. *Research Policy*, 37(2), 309-329.
- Torre, A. (2008). On the Role Played by Temporary Geographical Proximity in Knowledge Transmission. *Regional Studies*, 42(6), 869-889.
- Turner, G. et Myerson, J. (1998). *New workspace, new culture: office design as a catalyst for change*. Gower Publishing, Ltd.

- Ulrich, R. (1991). The effects of interior design on wellness: theory and recent scientific research. *Journal of Health Care Interior Design* 3(1), 97–109.
- Van Den Berg, P. T. et Wilderom, C. P. M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 570–582.
- Vandeveldde-Rougale, A. (2014). Open space. Dans P. Zawieja, R. Guarnieri (Eds.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (p. 521-522). Paris, France : Le Seuil.
- Vischer, J. (2006), The concept of workplace performance and its value to managers, *California Management Review*, 49(2), 1-18.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.
- Vischer, J. C. (2008). Towards an environmental psychology of workspace: How people are affected by environments for work. *Architectural Science Review*, 51(2), 97-108.
- Vithayathawornwong, S., Danko, S. et Tolber, P. (2003). The Role of the Physical Environment in Supporting Organizational Creativity. *Journal of Interior Design*, 29(1-2), 1-16.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Dans M. A. West et J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work*: 309–333. Chichester: Wiley
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-387.
- West, M. A. et Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. West Sussex, England : John Wiley and Sons Ltd.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. et Griffin, R. W. (1993), Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

- Yin, R. K. (1994). *Case study research/design and methods, Applied Social Research Methods* (2e éd., vol. 5). Londre, Angleterre : SAGE Publications.
- Zhou, J. (2008). New look at creativity in the entrepreneurial process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 1-5.
- Zhou, J. et Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333-359.
- Zhou, J. et Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Dans J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (p. 165–217). Oxford, Angleterre : Elsevier.

ANNEXE A

PRÉSENTATION DU PROJET DE RECHERCHE

Bonjour (Nom de la personne à contacter),

Je me présente Annie Boudreau, étudiante à la maîtrise en administration à l'Université de Sherbrooke, un *organisme économique* m'a donné vos coordonnées. Si vous avez quelques instants, j'aimerais vous parler d'un projet sur lequel nous travaillons. Dans le cadre d'un plan de développement économique et de revitalisation du centre-ville de Sherbrooke. La ville de Sherbrooke et des partenaires mettent en place le projet Well inc. : le quartier de l'entrepreneur.

En aviez-vous entendu parler ?

Un quartier dédié au développement entrepreneurial à Sherbrooke. Les enjeux principaux sont de fournir à la communauté et aux entrepreneurs des services, des ressources et des outils pour les soutenir dans la création et le déploiement de leur entreprise, tout sous un même toit, un guichet unique.

Ce projet s'étend sur plusieurs bâtiments sur la rue Wellington Sud qui auront tous des vocations propres. Dans le cadre de ce projet de recherche, « le Bâtiment A » a été identifié comme le lieu qui regrouperait différents espaces pour les entreprises et les organismes de développement économique et au sein duquel le contact de ceux-ci ainsi qu'avec la communauté sera possible.

Nous étudions, actuellement, l'émergence de la créativité et l'innovation favorisée par l'environnement physique. Nous procédons actuellement à l'analyse des besoins des futurs utilisateurs potentiels du « Bâtiment A ». Nous aimerions avoir la chance de vous rencontrer pour une entrevue. Cette entrevue permettrait d'identifier vos besoins en matière d'aménagement physique qui favorise la créativité et l'innovation.

Je tiens à vous mentionner que votre confidentialité sera assurée, tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels.

Les résultats de cette entrevue seraient analysés par la chercheuse et compilés pour produire un mémoire qui a pour objectifs de contribuer à la compréhension des effets de l'environnement physique sur l'émergence de la créativité et de l'innovation. Ce mémoire servira à informer sur les facteurs favorisant la créativité et l'innovation à l'intérieur d'espace physique.

Aucune compensation de votre part n'est demandée, il s'agit d'une participation volontaire et le travail effectué par les chercheurs est à leur frais.

Avez-vous des questions?

Merci beaucoup de votre temps.

ANNEXE B

FORMULAIRES DE CONSENTEMENT DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ET DE L'OBSERVATION PARTICIPANTE

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DES FUTURS ACTEURS (ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET PARTENAIRES)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Favoriser la créativité et l'innovation par les espaces physiques

Personnes responsables du projet

Annie Boudreau (chercheure principale)

Fonction : Étudiante en maîtrise en administration

Numéro de téléphone : (xxx) xxx-xxxx

Jean-François Lalonde (directeur de recherche)

Fonction : Professeur adjoint

Département : Management et gestion des ressources humaines

Faculté : Administration

Numéro de téléphone : (819) 821-8000 Poste 62377

Le présent projet de recherche est réalisé dans le cadre de la maîtrise en administration, concentration intervention et changement organisationnel (ICO) de l'Université de Sherbrooke.

Financement du projet de recherche

La chercheure déposera une demande de financement à un programme d'accélération Mitacs et a fait la demande d'une bourse défrayée à moitié par Commerce Sherbrooke dans le cadre du projet Well inc.

Objectif du projet

L'objectif est de contribuer à la compréhension des effets de l'environnement physique sur l'émergence de la créativité et de l'innovation et de déterminer les caractéristiques physiques des environnements de travail les favorisant. Ce projet de recherche s'intègre dans celui de Well Inc et permettra notamment de déterminer quels aménagements physiques du Bâtiment A permettront de favoriser la créativité et l'innovation.

Raison et nature de la participation

Par le présent formulaire, nous vous demandons votre consentement quant à votre participation à ce projet de recherche. Votre participation attendue est de rencontrer la chercheure pour une entrevue en profondeur sur les caractéristiques des environnements physiques qui favorisent la créativité et l'innovation, en lien avec la construction du Bâtiment A. Vous avez le choix d'accepter (option 1) ou de refuser (option 2) l'entrevue. Cochez l'option qui vous convient.

Participation (Acteurs) : Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'environ une à deux heures. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions sur l'aménagement des espaces propices à la créativité et l'innovation, en lien avec la construction du Bâtiment A. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio et fera l'objet d'une transcription.

Option 1:

☐ **J'accepte de participer à une entrevue en profondeur avec la chercheure. Mon nom personnel ne sera pas divulgué.**

Si vous cochez cette case, vous consentez à ce que les informations partagées avec la chercheure lors d'entrevues en profondeur soient utilisées dans le cadre de la recherche. Il sera indiqué qu'il s'agit d'une recherche menée dans le cadre de la construction du « Bâtiment A » du projet Well inc.. Votre identité et le nom de votre équipe, groupe ou cohorte ne seront pas divulgués lors de la diffusion des résultats de la recherche. Par contre, compte tenu du nombre restreint d'organismes, celui-ci pourrait être cité ou reconnu. Seul le lieu, son utilisation, le moment et les informations générales seront partagés dans les résultats. Celles-ci ne pourront pas permettre de vous identifier. Par contre, le nom de votre organisation pourrait être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des

recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Option 2:

☐ **Je refuse de participer à une entrevue en profondeur avec la chercheure.**

La chercheure ne réalisera pas d'entrevue en profondeur avec vous dans le cadre de cette recherche.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de bénéficier de la présence d'un chercheur impliqué avec qui partager vos impressions, vos idées et vos opinions en toute franchise et liberté tout au long de votre participation. Ces données serviront, notamment, à répondre aux besoins des usagers des espaces du « Bâtiment A » et à contribuer à la planification d'espaces créatifs et innovants. Enfin, votre participation à cette recherche est une occasion de contribuer à une recherche de maîtrise à caractère novateur. De plus, vous contribuez à l'avancement des connaissances dans le domaine de l'administration et dans celui de l'aménagement d'espaces créatifs et novateurs.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne comporte pas d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Si vous le désirez, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra davantage.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, les documents audio ou écrits vous concernant seront détruits de manière permanente.

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que son personnel recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes: nom, sexe, date de naissance, origine ethnique, photographies, enregistrements audio, habitudes de vie, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheuse responsable du projet de recherche.

La chercheuse principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable. Par contre, le nom de votre organisation pourrait être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtenir votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le

cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude. Par contre, le nom de votre organisation pourrait être cité. Il est donc possible qu'une personne puisse effectuer des recoupements et ainsi obtienne votre nom. Par conséquent, vous ne pouvez compter sur la protection absolue de votre anonymat.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui ☐ Non ☐

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 201__

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____ chercheure principale de l'étude, déclare que mon directeur de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DES UTILISATEURS POTENTIELS (ENTREPRENEURS)

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Favoriser la créativité et l'innovation par les espaces physiques

Personnes responsables du projet

Annie Boudreau (chercheure principale)

Fonction : Étudiante en maîtrise en administration

Numéro de téléphone : (xxx) xxx-xxxx

Jean-François Lalonde (directeur de recherche)

Fonction : Professeur adjoint

Département : Management et gestion des ressources humaines

Faculté : Administration

Numéro de téléphone : (819) 821-8000 Poste 62377

Le présent projet de recherche est réalisé dans le cadre de la maîtrise en administration, concentration intervention et changement organisationnel (ICO) de l'Université de Sherbrooke.

Financement du projet de recherche

La chercheure déposera une demande de financement à un programme d'accélération Mitacs et a fait la demande d'une bourse défrayée à moitié par la ville de Sherbrooke dans le cadre du projet Well inc.

Objectif du projet

L'objectif est de contribuer à la compréhension des effets de l'environnement physique sur l'émergence de la créativité et de l'innovation et de déterminer les caractéristiques physiques des environnements de travail les favorisant.

Raison et nature de la participation

Par le présent formulaire, nous vous demandons votre consentement quant à votre participation à ce projet de recherche. Votre participation attendue est de rencontrer la chercheure pour une entrevue en profondeur sur les caractéristiques des environnements physiques qui favorisent la créativité et l'innovation. Vous avez le choix d'accepter (option 1) ou de refuser (option 2) l'entrevue. Cochez l'option qui vous convient.

Participation (Utilisateurs) : Votre participation à ce projet sera requise pour une entrevue d'environ une à deux heures. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions sur l'aménagement des espaces propices à la créativité et l'innovation. Cette entrevue sera enregistrée sur bande audio et fera l'objet d'une transcription.

Option 1:

☐ **J'accepte de participer à une entrevue en profondeur avec la chercheure. Mon nom personnel ne sera pas divulgué.**

Si vous cochez cette case, vous consentez à ce que les informations partagées avec la chercheure lors d'entrevues en profondeur soient utilisées dans le cadre de la recherche. Il sera indiqué qu'il s'agit d'une recherche menée auprès du « Bâtiment A » du projet Well inc.. Votre identité et le nom de votre équipe, groupe ou cohorte ne seront pas divulgués lors de la diffusion des résultats de la recherche. Seul le lieu, son utilisation, le moment et les informations générales seront partagés dans les résultats. Celles-ci ne pourront pas permettre de vous identifier.

Option 2:

☐ **Je refuse de participer à une entrevue en profondeur avec la chercheure.**

La chercheuse ne réalisera pas d'entrevues en profondeur avec vous dans le cadre de cette recherche.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de bénéficier de la présence d'un chercheur impliqué avec qui partager vos impressions, vos idées et vos opinions en toute franchise et liberté tout au long de votre participation. Ces données serviront, notamment, à répondre aux besoins des usagers des espaces du « Bâtiment A » et à contribuer à la planification d'espaces créatifs et innovants. Enfin, votre participation à cette recherche est une occasion de contribuer à une recherche de maîtrise à caractère novateur. De plus, vous contribuez à l'avancement des connaissances dans le domaine de l'administration et dans celui de l'aménagement d'espaces créatifs et novateurs.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne comporte pas d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Si vous le désirez, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra davantage.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, les documents audio ou écrits vous concernant seront détruits de manière permanente.

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que son personnel recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de

recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes: nom, sexe, date de naissance, origine ethnique, photographies, enregistrements audio, habitudes de vie, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheure responsable du projet de recherche.

La chercheure principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui ☐ Non ☐

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 201__

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____ chercheure principale de l'étude, déclare que mon directeur de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheure principale de l'étude : _____

B – FORMULAIRE DE CONSENTEMENT



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT DES MEMBRE DU COMITÉ CONSULTATIF

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

Favoriser la créativité et l'innovation par les espaces physiques

Personnes responsables du projet

Annie Boudreau (chercheure principale)

Fonction : Étudiante en maîtrise en administration

Numéro de téléphone : (xxx)xxx-xxxx

Jean-François Lalonde (directeur de recherche)

Fonction : Professeur adjoint

Département : Management et gestion des ressources humaines

Faculté : Administration

Numéro de téléphone : (819) 821-8000 Poste 62377

Le présent projet de recherche est réalisé dans le cadre de la maîtrise en administration, concentration intervention et changement organisationnel (ICO) de l'Université de Sherbrooke.

Financement du projet de recherche

La chercheure déposera une demande de financement à un programme d'accélération Mitacs et a fait la demande d'une bourse défrayée à moitié par un organisme privé dans le cadre du projet Well inc.

Objectif du projet

L'objectif est de contribuer à la compréhension des effets de l'environnement physique sur l'émergence de la créativité et de l'innovation et de déterminer les caractéristiques physiques des environnements de travail les favorisant.

Raison et nature de la participation

Par le présent formulaire, nous vous demandons votre consentement quant à votre participation à ce projet de recherche. Vous avez le choix d'accepter (option 1) ou de refuser (option 2) l'entrevue. Cochez l'option qui vous convient.

Participation 1 : Nous vous demandons si vous acceptez d'être sujet à l'observation de la chercheure. L'observation participante de la chercheure aura lieu lors des rencontres du comité consultatif. Des notes seront prises par la chercheure et consignées dans un journal.

Option 1:

☐ **J'accepte de me soumettre à l'observation du chercheur. Mon nom personnel ne sera pas divulgué.**

Si vous cochez cette case, vous consentez à être sujet de l'observation du chercheur tout en préservant votre anonymat. Il sera toutefois indiqué qu'il s'agit d'une recherche menée auprès du « Bâtiment A » du projet Well inc. Votre identité et le nom de votre équipe, groupe ou cohorte ne seront pas divulgués lors de la diffusion des résultats de la recherche. Seuls le lieu, le moment et les informations générales de l'environnement seront partagés dans les résultats. Celles-ci ne pourront pas permettre de vous identifier. Toutefois, compte-tenu du nombre restreints des acteurs, vous pourriez être identifié.

Option 2:

☐ **Je refuse de me soumettre à l'observation du chercheur.**

Dans le cas échéant, tout renseignement vous concernant sera omis lors de la diffusion des résultats. Puisqu'il s'agit d'un environnement partagé par plusieurs individus et que d'autres participants près de vous ont consenti à être sujets de l'observation du chercheur,

vous vous retrouverez en présence du chercheur à un moment ou un autre. Toutefois, aucune donnée vous concernant ne sera consignée ou enregistrée directement par la chercheuse.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche vous apportera l'avantage de bénéficier de la présence d'un chercheur impliqué avec qui partager vos impressions, vos idées et vos opinions en toute franchise et liberté tout au long de votre participation. Ces données serviront, notamment, à répondre aux besoins des usagers des espaces du « Bâtiment A » et à contribuer à la planification d'espaces créatifs et innovants. Enfin, votre participation à cette recherche est une occasion de contribuer à une recherche de maîtrise à caractère novateur. De plus, vous contribuez à l'avancement des connaissances dans le domaine de l'administration et dans celui de l'aménagement d'espaces créatifs et novateurs.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne comporte pas d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps. Si vous le désirez, vous pourrez demander de prendre une pause ou de poursuivre l'entrevue à un autre moment qui vous conviendra davantage.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, demandez-vous que les documents audio ou écrits vous concernant soient détruits?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, les documents audio ou écrits vous concernant seront détruits de manière permanente.

Il vous sera toujours possible de revenir sur votre décision. Le cas échéant, la chercheuse vous demandera explicitement si vous désirez la modifier.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, la chercheuse responsable ainsi que son personnel recueilleront et consigneront dans un dossier de recherche les renseignements

vous concernant. Seuls les renseignements nécessaires à la bonne conduite du projet de recherche seront recueillis. Ils peuvent comprendre les informations suivantes: nom, sexe, date de naissance, origine ethnique, photographies, enregistrements audio, habitudes de vie, etc.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité de ces renseignements, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par la chercheure responsable du projet de recherche.

La chercheure principale de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier. Dans le cas contraire, votre permission vous sera demandée au préalable.

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucune documentation.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Résultats de la recherche et publication

Vous serez informé des résultats de la recherche et des publications qui en découleront, le cas échéant. Nous préserverons l'anonymat des personnes ayant participé à l'étude. Toutefois, compte tenu du nombre restreint des acteurs, vous pourriez être identifié.

Études ultérieures

Il se peut que les résultats obtenus à la suite de cette étude donnent lieu à une autre recherche. Dans cette éventualité, autorisez-vous les responsables de ce projet à vous contacter à nouveau et à vous demander si vous souhaitez participer à cette nouvelle recherche?

Oui ☐ Non ☐

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à **M. Olivier Laverdière**, président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Je, _____ (*nom en caractères d'imprimerie*), déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____

Fait à _____, le _____ 201__

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____ chercheure principale de l'étude, déclare que mon directeur de recherche et moi-même sommes responsables du déroulement du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature de la chercheure principale de l'étude : _____

ANNEXE C

GRILLE D'OBSERVATION

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL

DESCRIPTION PHYSIQUE DES LIEUX

Cette grille d'observation servira à recueillir les différentes observations et impressions des membres du comité consultatif.

Réalisée par Annie Boudreau, Étudiante à la M.Sc. en Intervention et changement organisationnel

ENVIRONNEMENT PHYSIQUE DE TRAVAIL

Description physique des lieux

1. Quels sont les différents types d'aménagement de bureaux présent sur ce lieu de travail ? (Identification de la typologie des espaces : Espace de travail ouvert vs fermé / Flex ou combi-office)

2. Quelles sont les différentes caractéristiques physiques de ce lieu de travail qui sont utilisées pour :

I. Diversifier les espaces de travail

- a. Ont-ils plusieurs types d'espaces où leur travail peut être effectué ?

- b. Ont-ils la possibilité de contrôler leur environnement ?

II. Concevoir des lieux évolutifs

- a. Est-il possible de modifier l'emplacement du mobilier ?

- b. Est-il possible de déplacer des zones de travail ?

- c. Est-il possible d'aménager des espaces de travail pour le travail en équipe?

III. Utiliser des éléments inspirants

- a. Est-ce qu'il y a la présence d'éléments dynamiques (stimulant, attirant, libérant et soutenant) ?

Caractéristiques physiques	Présence	Absence
----------------------------	----------	---------

Dynamique des couleurs		
Présence de végétation		
Complexité spatiale		
Détails visuels		
Vues naturelles		
Présence de lumière naturelle		
Variation de matériaux		
Configuration modulable		
Éléments de design attractif		

IV. Refléter sa propre culture

a. Est-ce qu'on sent les valeurs de l'organisation ?

b. Est-ce qu'il y a une distance hiérarchique forte ou faible ?

c. Est-ce qu'il y a la présence d'artefacts symbolisant les valeurs ou la culture de l'organisation ?

d. Est-ce que l'aménagement des espaces semble favoriser :

Pratiques	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Bien	Beaucoup
Le travail d'équipe					
Le partage des connaissances					
La personnalisation					
Les pratiques innovantes					
L'expression de l'identité organisationnelle					
Les interactions					
La concentration					
Autre :					

--	--	--	--	--	--

Autres informations :

Grille d’observation

Aspects à qualifier	Absent	Pas assez présent	Présent	Très présent	Trop présent	N/A
	0	1	2	3	4	5
Vue naturelle (Fenestration)						
Luminosité naturelle (Fenestration)						
Source d’éclairage variée (Éclairage artificiel)						
Mobilier de travail flexible						
Mobilier de détente						
Artefacts organisationnels						

Artefacts personnels						
Commodités communicationnelles (système d’affichage (mur) /d’accrochage)						
Commodités technologiques (Écran tactile, Système de sons)						
Ressources matérielles particulières (les installations par exemple)						
Équipements particuliers						
Zone de détente						
Zone de jeu ou de divertissement						
Système de rangement						

Complexité visuelle						
Détails architecturaux intéressants						

Description supplémentaire: _____

Impression générale (aimé ou pas / confort ou pas, etc.) : _____

ANNEXE D

GUIDES DES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES (ACTEURS ET UTILISATEURS)

Guide d'entrevue 01 – Futur acteur du lieu (Organisme)

Mai à Juillet 2017

Annie Boudreau

Code	_____
Durée de l'entrevue	_____
Date	_____
Nom	_____
Domaine d'activité	_____
Nom de l'organisme	_____
Lieu de l'entrevue	_____
Heure de l'entrevue	_____
Téléphone	_____

Présentation et but de l'intervention

1. Présentation de Well Inc. : Projet majeur de développement économique, de revitalisation urbaine et de développement des communautés, le quartier Well inc. propose un lieu unique (guichet unique) et attractif au cœur du centre-ville où se côtoieront entrepreneurs, résidents, visiteurs et consommateurs.
Tout sera réfléchi pour faciliter la vie des gens d'affaires, lors du démarrage de leur entreprise comme dans la croissance de celle-ci. Organismes de soutien, institutions du savoir, partenaires financiers, instances de recherche. Tout sera rassemblé en un seul lieu effervescent (guichet unique), dans le cas présent : le « Bâtiment A »;
2. Dans le cadre de la maîtrise en intervention et changement organisationnel (Université de Sherbrooke) Projet de recherche : Mémoire;

3. Réalisation d'un mandat concernant les besoins en aménagements physiques pouvant favoriser la collaboration, la créativité et l'innovation;
4. Objectif des entrevues : collecte d'information quant aux besoins et désirs des futurs utilisateurs et contribuer à la réflexion sur l'aménagement physique du « Bâtiment A »;
5. Pas de bonnes ou de mauvaises réponses;
6. Formulaire de consentement éclairé (document à présenter et à signer);
7. Questions du participant?

Nature du travail

1. Parlez-moi de l'organisme pour lequel vous travaillez.
 - a. Décrivez-le-moi.
 - b. Décrivez-moi vos activités.
 - c. Depuis combien de temps y travaillez-vous?
2. Parlez-moi de votre rôle et de vos responsabilités au sein du Bâtiment A.
3. Qui sont vos clients?
 - a. Parlez-moi de votre relation avec votre clientèle (lien avec leurs clients, nature de la relation : intime, conviviale vs distante ou hiérarchique, enjeux de confidentialité)
4. Comment voyez-vous l'accessibilité de vos lieux de travail par votre clientèle (salle de conférence ou salle de réunion, hall unique) ?
 - a. Comment devraient-ils avoir accès à votre lieu de travail (par exemple : par l'intermédiaire d'une personne ou porte avec code...)?
 - b. Comment s'effectue le premier contact avec votre clientèle?

Lieu de travail actuel

Besoins en lien avec le lieu et espaces de travail (le lieu de travail c'est l'endroit où se déroulent les activités professionnelles de l'entreprise à l'échelle d'un étage ou plusieurs étages ou d'un bâtiment, l'espace de travail quant à lui fait référence à une plus petite échelle)

5. Parlez-moi de votre lieu de travail actuel. (Réalisation : est-ce qu'il a pu décider de certains éléments? Ont-ils le contrôle sur leur environnement ? Est-ce que les employés peuvent personnaliser leur espace de travail? Proximité, intimité, perméabilité de frontières).

Fonctionnels

6. Quels sont vos besoins fonctionnels en lien avec votre lieu de travail ? (Voir avec le participant de quoi il a besoin pour fonctionner dans son lieu de travail (technologie, rangement, mobilier, luminosité)
 - a. Est-ce que le mobilier actuel répond à vos besoins?
 - b. Pensez-vous changer celui-ci lors du déménagement (vous procurez du nouveau mobilier)?
7. À l'heure actuelle, combien de temps dans votre journée considérez-vous avoir besoin pour des tâches nécessitant de la concentration? (Besoin de temps calme sans interruption)

Personnels/ Communicationnels

8. Sur votre lieu de travail, qu'est-ce qui est important pour vous? (Besoin : espace partagé vs privé, intimité visuelle ou acoustique, confort, vue, fenêtre, matériaux, disposition du mobilier)
 - a. Quels sont les éléments dont vous ne pouvez plus vous passer? (Voir qu'est-ce qui est important pour lui dans son espace de travail)
9. Comment imaginez-vous votre lieu de travail idéal? (Percer ses réelles envies en matière de lieu de travail)

-
- a. Parlez-moi de l'ambiance que vous recherchez au sein de votre espace de travail.
(Calme, effervescente, dynamique...Style café ou bibliothèque)

Besoins particuliers en lien avec les nouveaux locaux (Bâtiment A)

Fonctionnels

10. Est-ce qu'il y a des installations ou des ressources matérielles qui vous seraient particulièrement utiles dans vos nouveaux locaux (salle immersive, salle d'idéation...) ?
- a. Que vous possédez déjà.
 - b. Que vous ne possédez pas pour le moment.
11. Avez-vous besoin d'un espace en particulier propice à la créativité ou à l'innovation ?
- a. Si oui, lequel ou lesquels (description)?
 - b. Sinon, pourquoi?
12. Comment voyez-vous l'aménagement des nouveaux bureaux? (Prendre connaissance de ses attentes, ainsi que de sa relation avec sa clientèle et aussi de sa vision quant aux frontières internes soit physiques ou non).
- a. En particulier votre espace de travail? (Fermé/ouvert, privé/public) (Enjeux de confidentialité)
 - b. Les espaces communs?
 - c. Les espaces de détente ? (Espaces verts)
 - d. Les espaces accessibles aux clients (aux entrepreneurs)?

13. Quels sont vos besoins généraux en matière de superficie d'espace de bureau pour vous et vos employés ? (Valider le nombre d'employés et les diverses superficies associées)
- a. Quels pourraient être vos besoins futurs en matière de superficie ? (Croissance)

Personnels / communicationnels

14. Parlez-moi de vos besoins au niveau culturel (quelles sont leurs habitudes culturelles, quels besoins ont-ils en lien avec la culture?)
15. Selon vous, y a-t-il des éléments physiques qui pourraient contribuer à l'harmonisation des interactions au sein du « Bâtiment A »? (Mixité des aménagements ou service commun (toilettes, salles de rencontres, café, etc.)
16. Dans un monde idéal (sans contraintes de ressources) où aimeriez-vous travailler? (Voir un autre niveau de ses besoins)

Autres éléments

- Avant de terminer l'entrevue, y a-t-il des éléments qui n'ont pas été abordés et dont vous aimeriez parler? (Certains besoins, par exemple)
- Avant de terminer, nous aimerions savoir s'il y a des entrepreneurs que vous pourriez nous recommander pour participer à une entrevue?

Conclusion - Indications sur la suite des choses

Remerciements

Objectif : Contribuer à la réflexion sur l'aménagement physique du « Bâtiment A »

Guide d'entrevue 02 – Futur utilisateur du lieu (Entrepreneur)

Mai à Juillet 2017

Annie Boudreau

Code	_____
Durée de l'entrevue	_____
Date	_____
Nom	_____
Domaine d'activité	_____
Entreprise	_____
Lieu de l'entrevue	_____
Heure de l'entrevue	_____
Téléphone	_____

Présentation et but de l'intervention

1. Présentation de Well Inc. : Projet majeur de développement économique, de revitalisation urbaine et de développement des communautés, le quartier Well inc. propose un lieu unique (guichet unique) et attractif au cœur du centre-ville où se côtoieront entrepreneurs, résidents et visiteurs.
Tout sera réfléchi pour faciliter la vie des gens d'affaires, lors du démarrage de leur entreprise comme dans la croissance de celle-ci. Organismes de soutien, institutions du savoir, partenaires financiers, instances de recherche, tout sera rassemblé en un seul lieu effervescent (guichet unique), dans le cas présent : le « Bâtiment A »;

Les entrepreneurs pourraient y trouver:

- Des espaces de créativité avec des salles adaptées.
 - Des espaces de formation où les institutions du savoir iront à la rencontre des entrepreneurs.
 - Des espaces d'incubation de toutes sortes : artistiques, technologiques, sociaux et en réemploi.
 - Des espaces de travail collaboratifs pour penser hors de la boîte... à plusieurs cerveaux!
 - Des espaces verts et des espaces de vie.
 - Un espace de services à guichet unique où les entrepreneurs trouveront notamment du soutien, du mentorat et de la réglementation.
 -
2. Dans le cadre de la maîtrise en intervention et changement organisationnel (Université de Sherbrooke) Projet de recherche : Mémoire;
 3. Réalisation d'un mandat concernant les besoins en aménagements physiques pouvant favoriser la collaboration, la créativité et l'innovation;
 4. Objectif des entrevues : collecte d'information quant aux besoins et désirs des futurs utilisateurs et contribuer à la réflexion sur l'aménagement physique du « Bâtiment A »;
 5. Pas de bonnes ou de mauvaises réponses;
 6. Formulaire de consentement éclairé (document à présenter et à signer);
 7. Questions du participant?

Données sociodémographiques

1. Âge;
2. Domaine d'activité;
3. Nombre d'années dans ce domaine d'activité;
4. Nombre d'années depuis le démarrage de son entreprise (est-ce la seule?).

Questions d'amorce

1. Parlez-moi de votre domaine d'activité. (années d'expérience, postes occupés et responsabilités, formation en gestion, lieu occupé actuellement ou par le passé)
 - a. Décrivez-moi vos activités.
 - b. Quelles sont vos principales tâches et responsabilités?
 - c. Quelle est votre clientèle?
 - d. Racontez-moi une journée typique. (voir ses besoins actuels en matière de lieu et d'espace de travail)

Créativité et innovation

1. Comment voyez-vous la créativité dans le cadre de votre travail ? (prendre connaissances des processus liés à la créativité du participant, entourage, seul, emplacement, ambiance)
 - a. De quoi avez-vous besoin pour être créatif?
 - i. Pouvez-vous me raconter comment vous fonctionnez pour réaliser un travail de nature créative?
 - b. Quels sont vos centres d'intérêt? (Voir au-delà du lieu de travail traditionnel)
 - i. Sport, culturel, famille...
2. Qu'est-ce qu'un lieu de travail créatif et innovant pour vous?

Besoins en lien avec l'espace de travail

(L'espace de travail est celle où se déroule notre activité professionnelle, exemple espace ouvert ou fermé)

[Collaboration, interaction]

3. Parlez-moi de votre espace de travail actuel. (Qui a réalisé l'aménagement ? Est-ce qu'il a pu décider de certains éléments...Personnalisation ?? Contrôle sur son environnement? Proximité, intimité, domicile, isolement)
 - a. Quelles sont les principales caractéristiques de votre espace de travail? (Quels-sont ceux que vous aimez et quels sont ceux que vous n'aimez pas et pourquoi?)
 - b. Quels sont les éléments auxquels vous ne renonceriez jamais dans votre espace de travail? (Voir qu'est-ce qui est important pour lui dans son espace de travail)
4. Parlez-moi de vos besoins en matière d'espace de travail.
 - a. Si vous aviez une image à me donner pour illustrer l'espace de travail de vos rêves, quelle serait-elle et pourquoi? (Besoin et désir : espace partagé vs privé, intimité visuelle ou acoustique, confort, vue, fenêtre, matériaux, disposition du mobilier, possibilité de personnaliser)

Besoins en lien avec le lieu de travail

(L'environnement ou le lieu de travail c'est l'endroit où se déroulent les activités professionnelles de l'entreprise à l'échelle d'un étage ou plusieurs étages ou d'un bâtiment)

5. Parlez-moi de votre Environnement de travail actuel. (Qui a réalisé l'aménagement ? Est-ce qu'il a pu décider de certains éléments...Contrôle sur son environnement ?)

Fonctionnels

6. Quels sont vos besoins fonctionnels en lien avec votre lieu de travail ? (Voir avec le participant de quoi il a besoin pour fonctionner dans son lieu de travail (technologie, rangement, mobilier, luminosité))
7. À l'heure actuelle, combien de temps dans votre journée considérez-vous avoir besoin pour des tâches nécessitant de la concentration? (Besoin de temps calme sans interruption)

Personnels/ Communicationnels/Culturels

8. Sur votre lieu de travail, qu'est-ce qui est important pour vous? (Besoin : espace partagé vs privé, intimité visuelle ou acoustique, confort, vue, fenêtre, matériaux, disposition du mobilier)
 - a. Quels sont les éléments dont vous ne pouvez plus vous passer?
9. Comment imaginez-vous votre lieu de travail idéal? (Percer ses réelles envies en matière de lieu de travail)
 - a. Parlez-moi de l'ambiance que vous recherchez au sein de votre espace de travail. (Calme, effervescente, dynamique...Style café ou bibliothèque)

Nouveaux locaux (Bâtiment A)

10. Est-ce qu'il y a des installations en particulier qui contribueraient à maximiser votre présence au « Bâtiment A »? (Salle de conférence, de formation, immersive ou encore des espaces de coworking, de rencontre client)
11. Comment voyez-vous l'aménagement du nouveau bâtiment? (Prendre connaissance de ses attentes et de ses besoins particuliers)
 - a. Les espaces communs?
 - b. Le style d'ambiance souhaitée?

12. Comment pourrait-on à votre avis, rendre le « Bâtiment A » le plus attrayant possible pour vous? (Des espaces verts, par exemple)
- Comment voyez-vous votre utilisation du « bâtiment A » dans le cadre de vos opérations? (Va-t-il y aller ou pas selon lui?)
 - Qu'est-ce qui vous donnerait le goût d'y aller?

Autres éléments

- Avant de terminer l'entrevue, y-a-t-il des éléments qui n'ont pas été abordés et dont vous aimeriez parler?

Conclusion - Indications sur la suite des choses

Remerciements

Objectif : Contribuer à la réflexion sur l'aménagement physique du « Bâtiment A »

ANNEXE E

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Numéro du projet : 2016-36

Titre du projet : Favoriser la créativité et l'innovation par les espaces physiques.

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Annie Boudreau

Nom de la directrice ou du directeur : Jean-François Lalonde

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐
Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 17 mai 2016